

## Rol del directivo y docente en el nivel de lectura del estudiante

### *Role of the manager and teacher at the student's reading level*

Recepción del artículo: 15-05-2020 | Aceptación del artículo: 01-06-2020

Porfirio Condori-Ojeda  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
(Perú)

[coporfirio@gmail.com](mailto:coporfirio@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-9017-2476>

### Resumen

El estudio tuvo como objetivo determinar la relación existente entre gestión directiva, desempeño docente y los resultados de la evaluación censal de estudiantes en lectura (ECEL). El diseño es correlacional y la muestra estuvo constituida por 381 estudiantes, 340 directivos y 376 docentes de educación primaria y secundaria de la región Puno. A quienes se les aplicaron los instrumentos: cuestionario de gestión directiva elaborado en base a la matriz de evaluación para la acreditación de educación básica regular del Ministerio de Educación del Perú (MEP, 2016); cuestionario de desempeño docente en base a la matriz de desempeños del MEP (2014) y una ficha de verificación de los resultados de lectura obtenidos de la base de datos del MEP (2016), respectivamente. Se confirmaron las hipótesis porque existe una relación positiva débil entre la gestión directiva y la ECEL,  $\rho = 0.410$ ; la relación entre desempeño docente y ECEL es positiva moderada,  $\rho = 0.579$ ; y la relación entre gestión directiva y desempeño docente es positiva moderada,  $\rho = 0.528$ .

**Palabras clave:** gestión directiva, desempeño docente, lectura, comprensión lectora, evaluación censal de estudiantes.

---

**Para referenciar este artículo:**  
Condori-Ojeda, P. (2020). Rol del directivo y docente en el nivel de lectura del estudiante. *Revista ConCiencia EPG*, 5(1), 26-37.  
<https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.5-1.3>

## Abstract

The study aimed to determine the relationship between management, teaching performance and the results of the census evaluation of students in reading (ECEL). The design is correlational and the sample consisted of 381 students, 340 managers and 376 teachers of primary and secondary education in the Puno region. To whom the instruments were applied: management management questionnaire prepared based on the evaluation matrix for the accreditation of regular basic education of the Ministry of Education of Peru (MEP, 2016); teacher performance questionnaire based on the performance matrix of the MEP (2014) and a verification sheet of the reading results obtained from the MEP database (2016), respectively. The hypotheses were confirmed because there is a weak positive relationship between management and ECEL,  $\rho = 0.410$ ; the relationship between teaching performance and ECEL is moderately positive,  $\rho = 0.579$ ; and the relationship between management and teaching performance is positive moderate,  $\rho = 0.528$ .

**Key words:** management, teaching performance, reading, reading comprehension, census evaluation of students.

## Introducción

La gestión directiva es un factor fundamental en la gestión educativa porque las decisiones de los directivos tienen un efecto en el funcionamiento institucional (Bolívar, 2009). Si bien el docente despliega su compromiso y competencias en la diversidad que representa el aula y la realidad externa; el rol del equipo directivo es decisivo para gestionar la calidad de enseñanza-aprendizaje, porque, como líder, es quien contribuye a crear y optimizar las condiciones favorables para el trabajo en el aula, motivando y direccionando a la comunidad educativa hacia la misión y visión institucional, (Anderson, 2006; Bolívar, 2009; Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación [CEPPE], 2009) y también asegurando un ambiente de convivencia democrática e intercultural así como estableciendo el vínculo entre la institución educativa, la familia y la comunidad (Ministerio de Educación del Perú [MEP], 2014).

Según sostienen Araiza, Magaña & Carrillo (2014) el incremento de los estándares de desempeño docente y los logros de aprendizaje involucra la función directiva, por lo tanto la gestión directiva debe estar centrada en los procesos pedagógicos dentro del marco ético y de participación (MEP, 2014), para lo cual debe gestionar el talento humano, el trabajo en equipo y optimizar la administración de los recursos con el fin de asegurar las condiciones necesarias para un servicio educativo de calidad, principalmente, para las expectativas e intereses de los estudiantes (Graffe, 2002; Gamage, 2016;

Alzate & Chaverra, 2019; Murillo & Martínez-Garrido, 2016; Bertel-Narváez, Vilorio-Escobar & Sánchez-Buitrago, 2019), Por consiguiente, la gestión directiva es una variable que influye indirectamente en la eficiencia y eficacia escolar (Bolívar, 2009; Murillo & Martínez-Garrido, 2016; Parra, 2017), por tanto en los logros de aprendizaje en la lectura.

No obstante, el desempeño también depende de otros factores, que el docente evidencie competencias, conocimientos disciplinares, didáctica, planificación, reflexión sobre su propio trabajo, resignificación de su rol social, posicionamiento ético, investigación sobre su propia labor y, sobre todo, formación continua (Guisasola, Pintos & Santos, 2001; Díaz, 2008; Alberto-Aimaretti, 2016; MEP, 2014), porque los sistemas educativos exigen compromiso del docente con el estudiante y con la sociedad, capacidad para autoevaluar sus propias competencias y sus niveles de logro para determinar sus fortalezas y sus necesidades formativas (Ruiz-Corbella & Aguilar-Feijoo, 2017). El desempeño docente y directivo se evidencia en el logro de competencias en el estudiante, el cual según Hernández-Sellés, González-Sanmamed & Muñoz (2015) son de tipo cognitivo, de habilidades sociales y de trabajo cooperativo.

La lectura, por una parte, como un hecho cultural cada vez más compleja, abstracta, en un proceso de emancipación de los parámetros convencionales y estandarizados (Moscoso, 2004; Pindado, 2004; Díaz-Noci, 2009), y, por otra parte, como un proceso de interacción, de construcción del significado, de

metacognición, que implica saber usar estrategias para comprender (Pinzas, 1995; 2003; Caycho, 2014). Sin embargo, la enseñanza para la comprensión es compleja por cuanto exige del docente significarse como lector, como un sujeto clave del aula, habituado a leer y a comprender (Garrido, 2004), además de la importancia que tiene la selección del material de lectura adecuado, la planificación y la orientación de la enseñanza para la comprensión (Calderin & Pérez, 2007; Pinzas, 2003; 2005). No obstante, hacer de la institución una comunidad de lectores, un entorno donde los estudiantes se habitúen progresivamente a comprender, se requiere un proyecto de escuela que involucre a toda la comunidad educativa (Solé, 1992), una acción interdisciplinaria donde directivos y docentes movilicen sus competencias para elevar los niveles de logro en lectura de sus estudiantes, empezando por gestionar y hacer de la lectura un objetivo estratégico prioritario de la institución.

Precisamente, esta investigación surge como consecuencia de esta realidad: el bajo nivel de lectura de los estudiantes de educación básica de la región Puno, porque solo el 6.8% en el 2015; el 7.2% en el 2016 y 10.1% en el año 2018 de los estudiantes de segundo grado de secundaria alcanzaron el nivel satisfactorio, respectivamente (MEP, 2016; 2018). En términos generales, los resultados educativos obtenidos por el Perú en las evaluaciones nacionales son consecuencia de dos factores: la demanda educativa que comporta las características del estudiante (principalmente la lengua materna y la asistencia a la educación inicial) y el nivel socioeconómico de la

familia (sobre el todo lo referido al capital cultural); la oferta educativa referido, por una parte, a los docentes, capital humano directamente asociado con el proceso de enseñanza-aprendizaje, y por otra, a la infraestructura, equipamiento, servicios básicos, tecnología, tipo de gestión educativa de la escuela (Beltrán & Seinfeld, 2013). Una gestión centrada en los aprendizajes, pero aún se observa una práctica de gestión enfocada en la rutina administrativa y desligada de los procesos pedagógicos, los instrumentos de gestión de vitrina constituyen 'letra muerta', y las familias siguen siendo proveedores de recursos y materiales educativos y, donde el clima y la convivencia no contribuyen al respecto (MEP, 2014), pese a que el Ministerio de Educación aprueba e implementa dos parámetros de desempeño: *Marco del buen desempeño directivo* y *Marco del buen desempeño docente (MBDD)*; como evidencia de los desempeños de gestión y docencia, en el 2007 la media del nivel de logro satisfactorio en la región Puno alcanzaba el 8,7% en primaria, para el 2016 este nivel de logro llegó al 11.5% de estudiantes del ámbito rural y el 28.7% del ámbito urbano de cuarto grado de primaria. En el 2018 estas cifras varían al 17.2% y 37.8%, respectivamente (MEP, 2018). En síntesis, más del 70% de los niños de educación primaria tienen dificultades de aprendizaje al no comprender lo que leen.

Para el Ministerio de Educación los resultados de las pruebas censales son responsabilidad de los docentes al concluir que deben mejorar sus desempeño en los dominios: 1) gestión de los aprendizajes y 2) procesos pedagógicos (MEP, 2019). En

efecto, los estudios indican que un sistema educativo es diferente a otro por la calidad de sus docentes (Guisasola, Pintos & Santos, 2001; Alberto-Aimaretti, 2016). Sin embargo, existen otros factores como la autonomía intelectual del docente (Duschatzky & Birgin, 2000), la diversidad cultural y la interculturalidad (Zúñiga & Ansión, Walsch, 2005; Ruju, 2010). Otro factor es el evidente declive de la lectura autónoma y la escritura permanente, porque la palabra adquirió una faceta diferente al convencional, los niños y adolescentes prefieren más las redes sociales, las nuevas tecnologías antes que libros impresos, reflejándose en los bajos niveles educativos (Pindado, 2004). Otro elemento es la cuestionada política meritocrática basada en evaluaciones estandarizadas al profesorado, estas generan angustia antes que calidad educativa y crecimiento profesional (Díaz-Barriga, 2017). Sobre la acción meritocrática de la carrera docente en América Latina, dieciocho países han ejecutado regulaciones en cuatro ejes: acceso a la carrera docente, estrategias de promoción (acenso), proceso de evaluación y procedimientos de retiro de la función docente, sin embargo, por su naturaleza heterogénea requiere de criterios y decisiones de orden jurídico, técnico y organización interna (Cuenca, 2015). Finalmente, en una época cambiante, desordenada, insegura, líquida, 'posmoderna' (Innocenti, 1989), la enseñanza para la comprensión constituye un verdadero reto para la escuela.

Por estas razones, es importante esta investigación porque describe las relaciones entre estas variables como un

trinomio que interactúan a diario en la escuela, y de cuyas interacciones depende alcanzar estándares de calidad en los aprendizajes. El estudio se propone como objetivo determinar la relación existente entre gestión directiva, desempeño docente y los resultados de la evaluación censal de estudiantes en lectura. Al mismo tiempo, se plantea como hipótesis, la existencia de una relación positiva entre estas variables.

## Método

### *Participantes*

El tamaño de muestra se determinó mediante la técnica estratificada, siendo las 13 provincias de la región Puno los subgrupos, y por medio del muestreo por conveniencia se seleccionaron 43 instituciones educativas públicas, bajo el criterio de accesibilidad y proximidad de las unidades de análisis para la recogida de datos (Otzen & Manterola, 2017). La muestra total estuvo constituida por 340 directivos, de los cuales 210 fueron hombres; y 130, mujeres; cuya edad promedio 43.4 años y el tiempo promedio de servicio en el sector 16.1 años; asimismo, estuvo conformada por 376 docentes, participando 230 hombres y 146 mujeres, cuya media fue 45.5 años de edad y 11.6 años de servicio en aula; y 381 estudiantes, 226 de educación primaria y 155 de secundaria; siendo según sexo 175 hombres y 206 mujeres; 104 del ámbito rural y 277 del ámbito urbano, las edades están entre 7 y 9 años en primaria y, 12 y 13 años en secundaria.

### *Material*

Se utilizaron 3 instrumentos de investigación: el cuestionario de gestión directiva elaborado con los criterios de la “Matriz de evaluación para la acreditación de educación básica regular (Primaria, Secundaria)” del Ministerio de Educación del Perú (MEP, 2016), el instrumento consta de 51 criterios de evaluación, divididos en cuatro factores: gestión estratégica (ítems 1 al 13), formación integral (ítems 14 al 38), soporte y recursos pedagógicos (ítems 39 al 46), y resultados (ítems 47 al 51). La prueba de confiabilidad según Alfa de Cronbach fue de 0,937. También se utilizó un cuestionario de desempeño docente elaborado con la propuesta del MEP (2014) en la Matriz de dominios, competencias y desempeños. El instrumento consta de 40 desempeños divididos en cuatro factores: gestión de los aprendizajes (ítems 1 al 10), procesos pedagógicos (ítems 11 al 29), participación en la comunidad educativa (ítems 30 al 35), desarrollo de la profesionalidad e identidad docente (ítems 36 al 40). La confiabilidad según el Alfa de Cronbach fue de 0,922. La manera de valorar del instrumento es según las escalas que va de 1 (básico), 2 (intermedio), 3 (suficiente) a 4 (destacado). Es de resaltar que el documento oficial de MEP (2014) también coincide con la propuesta “El Marco de la buena enseñanza” del Ministerio de Educación de Chile (2008) y la investigación de Flores (2008). Finalmente, también se utilizó una guía de verificación para registrar los resultados de la prueba censal de estudiantes en comprensión de lectura de la base de datos del MEP; las escalas van de 1 (previo al inicio), 2 (en inicio), 3 (en proceso) a 4 (satisfactorio).



### Procedimientos

En primer momento, se obtuvo el permiso del director de 43 instituciones educativas y se realizó el proceso de consentimiento informado a docentes y directivos en grupos separados porque el propósito fue obtener información cruzada, es decir que el personal directivo valore el desempeño de los docentes y los docentes califiquen el desempeño de sus directivos. Posteriormente se realizó la recolección de datos mediante un cuestionario, la forma de aplicación fue individual y la duración 15 minutos aproximadamente. Siendo el estudio de carácter transversal se contó con la colaboración de una persona por cada provincia, quienes realizaron la recolección de datos. Por último, se procedió con el análisis de datos descriptivos en Excel y el análisis inferencial en el programa estadístico SPSS versión 24.

### Resultados

Los resultados del análisis descriptivo de la variable gestión directiva en educación primaria, el 8.9% se desempeña en el nivel destacado, 34.7% en el nivel suficiente y el 56.4% está por debajo del nivel de logro intermedio; en cambio, en educación secundaria estas cifras son de 7.1%; 33.5% y 59.4%, respectivamente. 4 de cada 10 directivos realiza la gestión estratégica y asegura las condiciones para generar aprendizajes a través del talento humano.

En cuanto a resultados según la variable sexo existe una diferencia discreta, en el nivel destacado los hombres alcanzan el 7.6% y las mujeres 7.7%; pero, para

obtener resultados educativos de calidad las cifras no son alentadoras, porque el 59.1% de los hombres realizan una gestión directiva por debajo del nivel suficiente, esta cifra en mujeres alcanza el 57.7%. Según edad los que tienen entre 35 a 50 años realizan mejor la gestión directiva, 15.4%. Según la variable tiempo de servicios en el sector, el 16.7% de los directivos con experiencia mayor a los 26 años realizan una gestión destacada. Según ámbito geográfico solo el 6.9% de los directivos de las escuelas urbanas cumplen una gestión destacada, y este nivel de gestión en el ámbito rural es en el 9.1% de las instituciones.

Con relación a la variable desempeño docente, el 27.9% logra desempeño destacado, 45.9% en el nivel suficiente y el 26.2% está en el nivel de logro intermedio en educación primaria; en contraste con la educación secundaria solo el 17.6% evidencia logro destacado y 59.6% suficiente; como resultados negativos, el 20.7% está en logro intermedio y el 2.1% en el nivel básico.

Tomando en cuenta la variable sexo, se encontró que el 23.3% de las mujeres se desempeñan en un nivel destacado, en los hombres esta cifra es 22.2%. Según la variable edad el 25.4% de los docentes que logran el nivel destacado son mayores de 45 años. En contraste, cuando se trata de tiempo de servicio, el 35.1% de los que obtienen logro destacado ostentan mayor a 20 años de experiencia. Según ámbito geográfico el 26.2% de los docentes de las instituciones educativas del ámbito urbano se desempeñan en el nivel destacado, este nivel de logro en el ámbito rural es 19.3%.

Respecto a la variable que mide los niveles de logro obtenidos por los estudiantes en la evaluación censal en lectura, en educación primaria el 8% obtuvo logro satisfactorio, 38.1% en proceso, 48.2% en inicio y 5.8% en el nivel previo al inicio. En comparación con los resultados de la educación secundaria las diferencias son discretas, 9.7% nivel satisfactorio, 20.6% en proceso, 51 en inicio y 18.7% en previo al inicio. 9 de cada 10 estudiantes presenta dificultades en lectura comprensiva.

En la variable sexo el 8.3% de los hombres obtuvieron el nivel satisfactorio en contraste con el 9.1% de las mujeres; sin embargo, el 67.5% de los hombres se encuentran por debajo del nivel de logro en proceso, en cambio esta cifra en mujeres constituye el 54.3%, es decir los niños tienen mayor dificultad para comprender los textos escritos.

Los resultados inferenciales evidencian la correlación positiva entre las variables. Los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 1**  
*Correlación entre gestión directiva y ECEL*

			X <sub>1</sub> Gestión directiva	X <sub>3</sub> Evaluación censal de estudiantes en lectura
Rho de Spearman	X <sub>1</sub> Gestión directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,410**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	340	340
	X <sub>3</sub> Evaluación censal de estudiantes en lectura	Coeficiente de correlación	,410**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	340	340

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De la proporción de variabilidad  $rho^2$  de las variables se observa que comparten un 17% de elementos comunes, la

proporción de variabilidad no explicada estadísticamente es un 83%.

**Tabla 2**  
*Correlación entre ECEL y desempeño docente*

			X <sub>2</sub> Desempeño docente	X <sub>3</sub> Evaluación censal de estudiantes en lectura
Rho de Spearman	X <sub>2</sub> Desempeño docente	Coeficiente de correlación	1,000	,579**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	376	376
	X <sub>3</sub> Evaluación censal de estudiantes en lectura	Coeficiente de correlación	,579**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	376	376

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La proporción de variabilidad compartida entre ambas variables es  $\rho^2 = 34\%$ . El

66% de variabilidad constituye proporción no explicada

**Tabla 3**  
*Relación entre gestión directiva y desempeño docente*

			X <sub>1</sub> Gestión directiva	X <sub>2</sub> Desempeño docente
Rho de Spearman	X <sub>1</sub> Gestión directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,528**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	340	340
	X <sub>2</sub> Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,528**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	340	376

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La proporción de variabilidad  $\rho^2$  de las variables se evidencia que comparten un 28% de elementos comunes, la diferencia constituye la proporción de variabilidad no explicada estadísticamente.

## Discusión

Según los resultados se evidenciaron que la gestión directiva es insuficiente, estos resultados son diferentes con los hallazgos de Araiza, Magaña &

Carrillo (2014) quienes revelan que el desempeño de los directivos en México en promedio es bueno, esto se debería a los estándares más altos en los factores liderazgo efectivo y comunicación, lo cual implica generar concesos mediante la



organización efectiva, el soporte a los proyectos y crear las condiciones para la interacción de la escuela con los padres. Además, este panorama se presenta como consecuencia de la reforma del modelo de gestión escolar mexicano, en ejecución desde el 2010. En contraste, el 60% de los directivos de las instituciones educativas del ámbito rural de Colombia realizan una gestión administrativa de bajo nivel (Pacheco-Granados, Robles-Algarín & Ospino-Castro, 2018), esto debido a la ausencia de un enfoque administrativo definido, existe orden en el enfoque clásico, pero también la necesidad de que dicho proceso vaya de la mano con el aprendizaje de los estudiantes. Los resultados de esta investigación, que comprende los ámbitos geográficos rural y urbano, concuerdan con la realidad rural colombiana. Por lo tanto, se evidencia el bajo nivel de la gestión directiva en comparación con estándares internacionales.

En cambio, el desempeño docente está en promedio en el nivel de logro en proceso. Estos resultados están en concordancia con los hallazgos de Rodríguez (2017), quien al medir la percepción que tienen los directivos del desempeño docente, también confirmó que los docentes logran desempeño en proceso, esto debido a la planificación de las sesiones de aprendizaje y el desarrollo profesional.

En cuanto a la revisión de literatura, la presente investigación la variable desempeño docente mide los dominios que propone el MBDD del MEP (2014). Estas dimensiones son: 1) gestión del aprendizajes, 2) procesos pedagógicos, 3) participación en la comunidad educativa, 4)

desarrollo profesional y 5) desarrollo de la identidad. Como resultados específicos de la percepción que tienen los directivos del desempeño se evidencia que en los factores 1; 2 y 4 están en nivel de logro suficiente; la dimensión 3, intermedio; y la dimensión 5, suficiente. En cuanto se refiere a la percepción según género, en educación primaria las mujeres se desempeñan mejor en la función docente, en cambio en secundaria son los hombres quienes mejor se desempeñan en el aula.

Estos hallazgos teóricos coinciden con “El Marco de la buena enseñanza” del Ministerio de Educación de Chile (2008) y la investigación de Flores (2008), en lo referente a las competencias laborales que los docentes de educación básica movilizan en su desempeño en la escuela. Los dominios o competencias de la propuesta chilena fueron: 1.- Preparación para la enseñanza, 2.- Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes, 3.- Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y 4.- Responsabilidades profesionales. En segundo lugar, también concuerdan los resultados descriptivos: en el dominio 1 la percepción en hombres y mujeres es similar, coherente y consistente; en cambio, en las competencias 2 y 3 existen diferencias conceptuales de los docentes según sexo, siendo las docentes quienes movilizan estadísticamente en mayor porcentaje dichas competencias. En el dominio o competencia 4 el estudio evidencia que los docentes alcanzan bajos niveles de realización, es decir se observó poca información sobre la propia profesión y sobre los procesos internos de gestión escolar.

Finalmente, los resultados inferenciales revelan que existe estadísticamente una relación significativa entre las variables. La correlación entre gestión directiva y resultados ECEL es positiva débil, y la correlación entre desempeño docente y los resultados ECEL es positiva media, este resultado concuerda con la de Rodríguez (2017), quien en su estudio evidencia que el desempeño docente tiene relación positiva con el logro de aprendizaje de los estudiantes. Además, mide la variable desempeño docente, al igual que en esta investigación, empleando la matriz de dominios, competencias y desempeños del MBDD del MEP (2014).

## Conclusiones

Las evidencias muestran que la gestión directiva necesita centrarse en una gestión estratégica que genere las condiciones institucionales para elevar los

niveles de logro en los aprendizajes, sobre todo en la lectura, por ser esta una actividad que la condiciona. Este objetivo se logrará con el consenso de la comunidad educativa a través del liderazgo y la comunicación eficaz. Por su parte, el docente requiere fortalecer su compromiso social, movilizar sus competencias para gestionar las condiciones en el aula que propicien logros de aprendizajes en lectura, siendo necesarios para ello: el trabajo interdisciplinario, la reflexión sobre sus procesos pedagógicos diversificados, la evaluación basada en competencias, y principalmente, de su nivel de comprensión de lectura. Finalmente, se recomienda a los directivos y docentes darles mayor importancia a sus desempeños en la gestión de los procesos de enseñanza-aprendizajes porque está demostrado que existe una correlación positiva entre las tres variables objeto de estudio.

## Referencias

- Alberto-Aimaretti, E. (2016). Formación de docentes para los niveles inicial y primario. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 7(19). <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/194/770>
- Alzate, F. & Chaverra, L. (2019). Hacia una gestión educativa bioaprendiente: otros giros epistémicos desde nuevas semánticas. *Intersticios sociales*, (17), 9-25. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ins/n17/2007-4964-ins-17-9.pdf>
- Anderson, S. (2006). The school district's role in educational change. *International Journal of Educational Reform*, 15(1), 13-37. <https://doi.org/10.1177/105678790601500102>
- Araiza, S., Magaña, R. & Carrillo, L. (2014). Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria. *Revista Iberoamericana De Educación*, 64, 99-113. <https://rieoei.org/RIE/article/view/408>
- Beltrán, B. & Seinfeld, J. (2013). *La trampa educativa en el Perú: cuando la educación llega a muchos pero sirve a pocos*. Perú: Universidad del Pacífico. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1419>

- Bertel-Narváez, M., Vilorio-Escobar, J. & Sánchez-Buitrago, J. (2019). Tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa en América Latina. *Educación y Educadores*, 22(2), 215-233. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v22n2/0123-1294-eded-22-02-215.pdf>
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 1-4. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55170101.pdf>
- Calderin, N. & Pérez, A. (2007). Creencias y conocimientos de los docentes sobre la enseñanza de la lectura. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 19(2), 343-365. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/161/143>
- Caycho, T. (2014). Pinzás, J. (2012). Leer pensando. Introducción a la visión contemporánea de la lectura. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 132 págs. ISBN: 978-6124-14-600-8. *Revista de Investigación en Educación*, 12(1), 113-114. <http://reined.webs.uvigo.es/index.php/reined/article/view/265/312>
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7 (3), 19-33. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art2.pdf>
- Cuenca, R. (2015). *Las carreras docentes en América Latina: la acción meritocrática para el desarrollo profesional*. Unesco. <http://disde.minedu.gob.pe/handle/123456789/4303>
- Díaz, M. (2008). Reseña de "Diez nuevas competencias para enseñar" de Philippe Perrenoud. *Tiempo de Educar*, 9(17), 153-159. <https://www.redalyc.org/pdf/311/3111439008.pdf>
- Díaz-Barriga, F. (2017). Reseña del libro La reforma integral de la educación básica: perspectivas de docentes y directivos de primaria, coordinado por Ángel Díaz Barriga. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 8(21). <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/222/883>
- Díaz-Noci, J. (2009). Multimedia and Reading Ways: a State of the Art. [Multimedia y modalidades de lectura: una aproximación al estado de la cuestión]. *Comunicar*, 33, 213-219. <https://doi.org/10.3916/c33-2009-03-013>
- Flores, F. (2008). *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente*. Tesis para optar al grado de Doctor en Educación. Universidad Complutense de Madrid, España. <http://eprints.ucm.es/8171/1/T30412.pdf>
- Duschatzky, S. & Birgin, A. (2000). *¿Dónde está la escuela?* Ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia. Buenos Aires: Flacso Manantial. [http://revistaelcanillita.com.ar/wp-content/uploads/2017/04/duschatzky\\_ybirgindondeestalaescuela.pdf](http://revistaelcanillita.com.ar/wp-content/uploads/2017/04/duschatzky_ybirgindondeestalaescuela.pdf)

- Gamage, D. (2006). *Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools*. Springer Science & Business Media.  
<https://www.springer.com/gp/book/9781402049286>
- Garrido, F. (2004). *El buen lector se hace, no nace. Reflexiones sobre la lectura y formación de lectores*. Ediciones del sur.  
<https://www.ues.mx/Movilidad/Docs/Convocatorias/UES/ElBuenLector.pdf>
- Guisasola, J., Pintos, M. & Santos, T. (2001). Formación continua del profesorado, investigación educativa e innovación en la enseñanza de las ciencias. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*, (41), 207-222.  
<https://www.redalyc.org/pdf/274/27404113.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5°. Ed.). McGraw Hill.
- Hernández-Sellés, N., González-Sanmamed, M. & Muñoz, P. (2015). El rol docente en las ecologías de aprendizaje: análisis de una experiencia de aprendizaje colaborativo en entornos virtuales, 19(2), 147-165.  
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev192ART9.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile (2008). *Marco de la buena enseñanza. Chile: CPEIP Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas*.  
<https://www.docentemas.cl/docs/MBE2008.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco de buen desempeño docente*. Navarrete.
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2016). Resultados de la evaluación censal de estudiantes. Minedu.  
<http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-en-el-tiempo/>
- Ministerio de Educación del Perú (2018). *Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2018*. MINEDU.  
<http://umc.minedu.gob.pe/resultados-ece-2018/>
- Ministerio de Educación del Perú (2019). *Resultados de la ECE: un insumo para mejorar los aprendizajes, 4.º grado de primaria*. MINEDU.  
<http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/Informe-IE-ECE2018-4P.pdf>
- Moscoso, D. (2004). From Gutenberg galaxy to Internet galaxy. [De la Galaxia Gutenberg a la Galaxia Internet: la «itinerancia» en la lectura]. *Comunicar*, 23, 124-128.  
<https://doi.org/10.3916/C23-2004-21>
- Murillo, F. & Martínez-Garrido, C. (2016). La educación en América Latina y el Caribe. Aportes del TERCE y sus Reanálisis. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 14(4), 5-8.  
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55149101001.pdf>
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext)
- Pacheco-Granados, R., Robles-Algarín, C. & Ospino-Castro, A. (2018). Análisis de la

- gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 259-266. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000500259&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000500259&script=sci_arttext)
- Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana De Educación*, 74(1), 119-132. <https://doi.org/10.35362/rie741630>
- Pindado, J. (2004). The misunderstanding between teenagers and reading. [El desencuentro entre los adolescentes y la lectura]. *Comunicar*, 23(2), 167-172. <https://doi.org/10.3916/C23-2004-27>
- Pinzas, J. (2001). *Se aprende a leer leyendo*. Tarea.
- Pinzás, J. (2003). *Metacognición y lectura*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rodríguez, M. (2017). *El desempeño docente y el logro de aprendizaje en el área de comunicación en las instituciones educativas de Chaclacayo en el 2015*. (Tesis para optar grado de Magíster en Educación). Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/7287>
- Ruiz-Corbella, M., & Aguilar-Feijoo, R. (2017). Competencias del profesor universitario: elaboración y validación de un cuestionario de autoevaluación. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 8(21). <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/212/846>
- Ruju, R. (2010). Un análisis sobre la interpretación de los diferentes actores en torno a la educación intercultural y bilingüe y sus políticas. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, (2), 27-58. <https://revistas.siep.org.pe/index.php/RPIE/article/view/9/19>
- Solé, I. (1992). Estrategias de comprensión de la lectura. *Cuadernos de pedagogía*, 216, 25-27. [http://www.lecturayvida.fahce.unlp.edu.ar/numeros/a17n4/17\\_04\\_Sole.pdf](http://www.lecturayvida.fahce.unlp.edu.ar/numeros/a17n4/17_04_Sole.pdf)
- Walsh, C. (2005). *La interculturalidad en educación*. Perú: Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Educación Bilingüe Intercultural. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/3310>
- Zúñiga, M. & Ansión, J. (1997). *Interculturalidad y educación en el Perú*. Lima: Foro Educativo. <http://red.pucp.edu.pe/ridei/wp-content/uploads/biblioteca/inter59.PDF>