



# Alcances y desafíos de la gestión institucional en el periodo 2020-2021

Scope and challenges of institutional management in the period 2020-2021

Alcance e desafios da gestão institucional no periodo 2020-2021

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Jennyfer Jackelin Romero Mateo 

[jennyfer.romero.06@gmail.com](mailto:jennyfer.romero.06@gmail.com)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil  
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.441>

Artículo recibido el 7 de febrero 2022 | Aceptado el 21 de marzo 2022 | Publicado el 30 de septiembre 2022

## RESUMEN

El presente artículo tiene el objetivo de describir los retos e innovaciones que se han venido desarrollando dentro de la gestión institucional bajo las circunstancias de pandemia por COVID-19. Se realizó una revisión sistemática, es decir el análisis de artículos encontrado en los dos últimos años dentro de las bases de datos científicas como Scielo, Scopus, google académico, entre otros. En cuanto a los resultados revisados en los años 2020-2021 se encontró el sustento de la importancia hacia los objetivos, emociones y habilidades blandas de los estudiantes, generado por una buena organización y planificación en la dinámica enseñanza y aprendizaje. Para finalizar se pudo determinar que la gestión institucional tiene que seguir mejorando para cumplir con la visión y misión de las instituciones educativas, implicando una participación activa, identidad y colaboración de los padres de familia, docentes, directivos y estudiantes, en conjunto.

**Palabras clave:** Gestión institucional; Dirección educativa; Docente; Estudiante; Familia

## ABSTRACT

The objective of this article is to describe the challenges and innovations that have been developed within the institutional management under the circumstances of the COVID-19 pandemic. A systematic review was conducted, i.e. the analysis of articles found in the last two years within scientific databases such as Scielo, Scopus, academic google, among others. Regarding the results reviewed in the years 2020-2021, it was found the support of the importance towards the objectives, emotions and soft skills of the students, generated by a good organization and planning in the teaching and learning dynamics. Finally, it was determined that institutional management must continue to improve in order to fulfill the vision and mission of the educational institutions, involving active participation, identity and collaboration of parents, teachers, directors and students as a whole.

**Key words:** Institutional management; Educational management; Teacher; Student; Family

## RESUMO

O objetivo deste artigo é descrever os desafios e inovações que foram desenvolvidos dentro da gestão institucional sob as circunstâncias da pandemia da COVID-19. Foi realizada uma revisão sistemática, ou seja, a análise de artigos encontrados nos últimos dois anos em bancos de dados científicos como Scielo, Scopus, Google Scholar, entre outros. Quanto aos resultados revisados nos anos 2020-2021, encontramos apoio para a importância dos objetivos, emoções e habilidades suaves dos estudantes, gerados pela boa organização e planejamento na dinâmica de ensino e aprendizagem. Finalmente, foi determinado que a gestão institucional deve continuar melhorando a fim de cumprir a visão e missão das instituições educacionais, envolvendo participação ativa, identidade e colaboração de pais, professores, gerentes e alunos como um todo.

**Palavras-chave:** Gestão institucional; Gestão educativa; Professor; Estudante; Família

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial surge la preocupación por la educación, con ello el desafío de cada institución educativa por manejar y mantener todo en cuanto involucra a la comunidad educativa, con el fin de garantizar una educación de calidad y alcanzar sus metas propuestas. En tal sentido una buena gestión es el manejo adecuado de las estrategias pedagógicas, bienes y enseres de la institucionales y del talento humano según Serkan et al. (2019). Del mismo modo, es importante mencionar que, luego de los recientes y acelerados instrumentos tecnológicos y aplicaciones el sector educativo se ha visto obligado a enfrentar modificaciones (Besri y Boulmakoul, 2021) en sus estrategias pedagógicas, adoptando tales insumos como parte del día a día en sus aulas virtuales.

A través del tiempo el sistema educativo ha permanecido orientado a un resultado cuántico (Klaric, 2020), es decir; 14 años aproximadamente aprendiendo cosas que no es aplicada en la vida real; la excesiva presión por resolver algún examen y obtener una calificación sin duda dejan resultados no favorables a nivel psicológico; por ejemplo, el estrés. En Finlandia, Singapur, Corea del Sur, entre otros diecisiete países, en su informe Klaric analiza que en todos estos sistemas educativos se deja de lado la felicidad y las habilidades blandas. Por ello es importante, el enfoque integral de hoy en día, el acompañamiento de cerca de los progenitores y mejores atenciones hacia la inteligencia emocional, habilidades sociales y a una sociedad más respetuosa. Consecuentemente Vicente (2020) menciona que las necesidades de los estudiantes y padres de familia son sumamente importantes, por ello los objetivos de cada uno tienen que estar inmersos en los objetivos de la institución educativa.

Seguidamente en enero del 2020 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) declara el primer caso de transmisión de un virus letal provocado por el COVID-19, con ello surgen las medidas correspondientes a nivel internacional. En la actualidad y bajo las circunstancias que se viene viviendo; el espacio educativo, caracterizado por la formación integral para una sociedad prometedora, tuvo que tomar algunas medidas y estrategias para su continuidad. El impacto fue mayor en este sector ya que la adaptación a un nuevo ritmo de aprendizaje y su contexto es un proceso que no termina. Según Lorek et al., (2020) es aquí donde el nivel de enseñanza, el compromiso de todos los docentes, seguimiento y soporte de las familias conjuntamente con los directivos tiene gran repercusión para una gestión adecuada con excelentes resultados en la sociedad de un país.

Para América Latina transformar la educación no es un imposible, no hay necesidad de viajar a otro continente y adoptar las medidas para mejorar la calidad del aprendizaje. Según Vidal (2017) transformar la educación es trabajar en cada detalle del engranaje para poder avanzar; en Ecuador, por ejemplo; se aplicó un plan nuevo de largo plazo con una educación gratuita, maestros con capacitación constante y sueldos mercedores, ambientes equipados y presupuesto triplicado para la educación. Con atención igualitaria para el nivel inicial, primaria, secundaria y para quienes no han terminado a tiempo. En conclusión, no hay nada más importante y transformador para la vida que la educación; además es lo único que realmente puede generar la libertad.

Sin embargo, pese a muchos años transcurridos desde el surgimiento del constructo gestión institucional, de sus innumerables análisis y reflexiones; aún se encuentra barreras para obtener una gestión de calidad en las instituciones educativas. La falta de una organización y planificación son garantes de una crisis institucional (Álvarez et al., 2019). Por ello es importante que la comunidad educativa se mantenga en constante autoevaluación, adaptaciones y renovaciones con el objetivo de superar aquellos inconvenientes, retos y situaciones que se presenten a nivel social, cultural y académicas según argumenta Bond (2020).

En tal sentido, investigadores de México como Acevedo et.al. (2017) demostraron que la gestión institucional es el principal motivo del logro de los aprendizajes en los estudiantes. Siendo incluso, el factor socioeconómico el que menor impacto causaba en el proceso de enseñanza y aprendizaje. La gestión institucional es el proceso donde los agentes de toda la comunidad educativa trabajan como un solo equipo, liderando desde cada posición. Así el docente tiene un rol importante ya que promueve el aprendizaje, los estudiantes cumpliendo con un desarrollo óptimo y con sentido de pertenencia; sin duda el apoyo y actividades que sostengan el aprendizaje por parte del primer vínculo afectivo y núcleo social, como es la familia, se convierte en un compromiso más de la gestión para todas las instituciones. A estas entidades educativas que guiaron todo el proceso y con un trabajo colaborativo por parte de los agentes de la institución se denominó “escuelas eficaces” o “escuelas eficientes”.

Con el análisis internacional antes expuesto, se menciona a nivel nacional que en Perú la gestión institucional y la calidad que ofrecen las instituciones educativas tienen una brecha bastante ancha, la cuál debe ser analizada y reestructurada para brindar una mejor educación a los niños y adolescentes. El principal inconveniente radica en las dificultades de los directivos para tener un buen liderazgo y excelente capacidad organizativa, para Luna y Sánchez (2018) una de los factores favorables para el buen desempeño de los aprendizajes radica en el clima laboral y condiciones que se les brinde a los docentes, quienes inciden en el proceso enseñanza y aprendizaje.

En la ciudad de Lima en Perú uno de los factores externos que repercute en la imagen sobre la gestión institucional, es respecto a la mirada de la sociedad para la educación. Con los últimos cambios obtenidos en el enfoque; la dinámica de enseñanza y aprendizaje, en la actualidad, tiene el objetivo de alcanzar el desarrollo de competencias más no el conocimiento de contenidos (Quiñones et. al., 2021). Este impacto causó desmotivación y poca aceptación en las familias de toda comunidad educativa desintegrando al equipo en cuanto a los objetivos de una gestión óptima. Una buena imagen pública de una institución educativa frente a la sociedad es el aporte de una gestión adecuada; donde todos los agentes participan de manera activa y dinámica para una buena convivencia escolar; expresando y desarrollando habilidades blandas y duras para los buenos resultados de las competencias (Díaz et al., 2018).

## MÉTODO

El tipo de investigación fue de tipo básico porque realiza una descripción y análisis; en donde tuvo como propósito es ampliar los conocimientos respecto a situaciones en particular que, según Sánchez y Reyes (2018) benefician a la población en un futuro inmediato. El diseño empleado fue de revisión bibliográfica donde implica una recopilación, visualización de la teoría y codificación selectiva (Hernández y Mendoza, 2018). La búsqueda de los veinte artículos se realizó a través de los siguientes espacios académicos virtuales como Scielo, Scopus, Redalyc, google académico, entre otros. Los criterios a considerar para el análisis fueron: temas de gestión institucional abarcando aquellos alcances y retos que se tuvo en los dos últimos años en el contexto de pandemia por el COVID-19; la población está conformada por docentes de educación básica regular y finalmente con calidad metodológica que aporte a la veracidad del presente artículo. Asimismo, aquellos estudios no consistentes y no pertinentes con el tema fueron anulados para la presente.

Con la finalidad de un buen análisis se ha llevado en ejecución los criterios de inclusión y exclusión para luego organizar la información de manera adecuada. Se ha utilizado la estrategia de “DESLIZAR” (Maeda, 2006) donde hace referencia al acrónimo ORDENAR, ROTULAR, INTEGRAR Y PRIORIZAR. De este modo se agruparon los artículos con información similar para luego colocar un nombre a cada carpeta, el siguiente paso fue de integrarlas con el tema y objetivo del artículo a presentar, en este proceso muchos de ellos fueron no relevantes ni coherentes.

## DESARROLLO Y DISCUSIÓN

### Los retos de la gestión institucional

El estudio de Vergara, et. al (2021) muestra el compromiso de la gestión institucional con respecto a una planificación estratégica. Es decir, impacta el proceso de cómo todos los agentes de la institución van participando de manera activa en diferentes actividades que se interrelacionan para luego tener un excelente resultado en cuanto a las metas de una situación en específico. Asimismo, la organización es un elemento primordial para tener éxito en el desarrollo de cada actividad institucional esto se complementa con una comunicación asertiva- afectiva y con la planificación como características indispensables del liderazgo educativo (Dávila, 2017).

Para Vergara, et. al. (2021) a inicios del 2020 se tomaron decisiones emergentes y oportunas en el contexto del COVID-19; se dio paulatinamente el implemento de materiales educativos para desarrollar las clases no presenciales. Se alcanzaron a los estudiantes fichas, cuadernos de trabajo, entre otros para poder cumplir con las competencias del año escolar; en conclusión, todo ello y los resultados de ese proceso fueron parte de una oportuna planificación estratégica y gestión institucional. A decir por Vargas, et. al. (2017) la gestión institucional enmarca todo el rol y funciones de los directivos; siendo una variable con resultados en el nivel eficiente en su investigación y aislada del desempeño docente. Ambos autores señalan la importancia de un buen manejo de la gestión institucional; sin embargo, los resultados difieren en su enfoque. En síntesis, se puede decir, que conforme pasen los años

la educación se va integrando y mostrando la necesidad de un trabajo en equipo dentro de la comunidad educativa.

### **Participación de los directivos en la gestión institucional**

Desde las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y el liderazgo pedagógico de cada institución (directivos) se han tomado medidas correspondientes para continuar con la dinámica enseñanza y aprendizaje. Según Tafur (2021) bajo las circunstancias de pandemia por COVID-19, el principal reto de las autoridades educativas fue realizar acciones para generar, fortalecer y viabilizar la conectividad en cada institución educativa.

En una de las regiones de Perú denominada Cerro de Pasco, se gestionó la implementación de aparatos radiales con entrada a USB, donde los beneficiados llegaron a ser toda la población de ocho centros poblados de la zona. De la misma manera en el mes de abril del 2020 en Puno, Ucayali y Cajamarca las UGEL han ampliado las redes de internet para brindar mayor alcance de la tecnología a las comunidades educativas. Una situación que preocupó en los primeros meses del 2020 fue que los estudiantes no seguían la estrategia “Aprendo en casa” por lo que a través de intervenciones inmediatas lideradas por los directores lograron mayor captación y participación; permitiendo de este modo que los estudiantes sigan con sus aprendizajes mediante la estrategia de “Aprendo en Casa” (Tafur, 2021).

En concordancia con lo anterior, Déler y López (2018) mencionan que la ciencia y la tecnología tienen que ir de mano con la educación. Que los proyectos a nivel institucional, pedagógicos y demás son parte del quehacer

educativo cumpliendo un rol fundamental como generador de nuevos conocimientos. El proceso de transformación hacia una educación de calidad consta de un trabajo constante en cuanto a la gestión institucional.

### **Participación de los docentes en la gestión institucional**

El impacto del COVID-19 en Perú se suma a las diversas complicaciones que se tiene en cuanto a las políticas del rol docente (Meza et al., 2020) la abrumadora labor de un maestro se ve afectado con las miradas sociales, políticas y demás que van construyendo prejuicios y trabas para el cumplimiento de un trabajo eficaz. En este panorama el Ministerio de Educación (2020) implementó ciertas medidas dentro documentos como la Guía docente, Proyecto Educativo, Lineamientos de gestión, entre otros para seguir con el desarrollo de las competencias en el periodo 2020-2021.

Está demostrado entonces que el rol del docente es sumamente importante, tal como Meza et al., (2020) realizaron en el análisis de, una buena gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas. Afirmaron que mientras se halle confortable un clima institucional, se maneje una comunicación asertiva y se tenga buen trato con los docentes; todo ello en conjunto hará que los docentes se sientan en la necesidad de retribuir y tener un buen desempeño en su rol. Asimismo, en cuanto haya una actitud de colaboración y proactividad por parte del maestro se generará una adecuada gestión institucional. En conclusión, estos alcances resumen la participación activa y bien considerada del docente.



De acuerdo a lo expresado en líneas más arriba, León (2019) sostiene que, desde hace muchos años, en Puno en Perú se viene luchando por un trato respetuoso e igualitario a los docentes. Preparándose a pesar de muchos inconvenientes y dificultades para una educación más inclusiva ya que un gran porcentaje de estudiantes pertenecen al ámbito rural. Por todo ello, es indispensable una orientación en cuanto a la planificación programación y evaluación del quehacer institucional.

Otro gran reto que tuvo que asumir el docente es el manejo de la tecnología, actualizándose de manera inmediata e inesperada para poder cumplir con las nuevas necesidades (Urcía, 2021). En tal sentido, el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2020) afirma que la capacitación debe ser constante en cuando a los estilos de enseñanza en base a una decuación del contexto. A medida que iban pasando los días el acceso al internet y la adaptación de plataformas fue un gran obstáculo para los docentes; sin embargo, nada de ello impidió que las enseñanzas presenciales se cumplieran bajo el marco virtual (Hernández y Álvarez, 2021). En esa dinámica la Región de La Libertad, implementó la estrategia “Vocación Docente”, donde las acciones fueron referidas a la práctica pedagógica, dándole soporte y acompañamiento. En la coyuntura, se realizaron conferencias respecto a las experiencias como docentes de una nueva estrategia “Aprendo en Casa” para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

## **Participación de los padres de familia para la gestión institucional**

Con la finalidad de cumplir con la comunidad educativa y una formación integral para los estudiantes el MINEDU (2020) aprobó y promovió el manejo de la Resolución Ministerial N°160. Ante ello la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO, 2020) consideró la estrategia “Aprendo en Casa” a una elogiada denominación de buenas prácticas en la difusión de la cultura y las artes a nivel de América Latina. Asimismo, se refirió al rol que cumple la madre como el más trascendental para conseguir una satisfacción en los aprendizajes por parte de los estudiantes. A considerar por Tafur (2021) la estrategia de “Aprendo en casa” cumplió también una función integradora en cuanto a la familia; ya que en el nivel inicial se dieron actividades lúdicas de compromiso con la familia, en el nivel primario se promovió la consciencia de entorno y bienestar familiar; y en cuanto al nivel secundario fue dirigido hacia la autonomía, la convivencia democrática y el ejercicio ciudadano.

En conclusión, el acompañamiento y soporte emocional de la familia fue muy importante en los aprendizajes de todos los estudiantes. Con el objetivo de fortalecer el involucramiento de las familias en algunas regiones de Perú como Huancavelica, San Martín y Loreto implementaron la estrategia “Aprende en familia” considerando a cada integrante como los aliados fundamentales de la educación de los estudiantes. Esta estrategia consistió en un aprendizaje para todos, en momentos de lectura en familia, actividades deportivas en familia y promoviendo un bienestar sano e integral en casa.

## Participación de los estudiantes para la gestión institucional

En este nuevo espacio educativo que se implementó para los estudiantes; es decir, la estrategia de “Aprendo en casa” y las plataformas que con el pasar de los meses se fue utilizando (Urcía, 2021) la relación de docente-alumno se fue convirtiendo en un reto cada vez mayor y considerando que era la única vía por la cual podrían tener una comunicación y cercanía (González et al. 2021) se puede concluir que este cambio afectó en todos los aspectos a los estudiantes; generando confusión, ansiedad y altos niveles de estrés (Area et al. 2020).

Por todo ello, en ciudad de Lima en Perú implementa la estrategia “Progresamos quinto” cuya experiencia se basa en los estudiantes de quinto de secundaria con el propósito de darle una mejor calidad de vida en cuanto terminaran este

nivel. Por ello las actividades son referente al proyecto de vida; a fortalecer sus aprendizajes para una mejor preparación al siguiente nivel, a afianzar su conocimiento personal y emocional, finalmente, conocer sobre el mercado laboral y sus oportunidades (Tafur, 2021).

Lo anterior es sostenido por Pérez (2017) ya que mencionaba, la importancia de una participación activa del estudiante en su enseñanza; expresa el involucramiento constante en las actividades institucionales y todo aquello que enmarca su educación. Según Ascorra (2016), la participación del estudiante en la institución educativa es el modelo de su participación ciudadana, que en cuando los demás agentes posibiliten y brinden los recursos oportunos para su buen desenvolvimiento, así será su liderazgo en la sociedad.



Figura 1. La gestión institucional, alcances y desafíos en el periodo 2020-2021.

## CONCLUSIÓN

El confinamiento trajo consigo, en Perú, un sinfín de retos para la gestión institucional. Estableciendo estrategias inmediatas con el objetivo de alcanzar las competencias según lo planteó el MINEDU. En estas circunstancias, la planificación, organización y evaluación de cada quehacer institucional era fundamental; así las instituciones educativas fueron optando por las buenas prácticas en cuanto a un desarrollo integral de los estudiantes. El manejo de las características de un líder se fue ampliando, poniendo en práctica y reinventando según se presentaban las dificultades. Manejar conflictos bajo una comunicación asertiva- afectiva fue el principal móvil del bienestar institucional.

Los directivos tuvieron un reto constante en pandemia por el COVID-19, este fue el viabilizar el internet, garantizar la conectividad y alcance de la estrategia “Aprendo en casa” para toda su comunidad educativa. En esa preocupación surgió la creatividad para la gestión institucional, generándose estrategias para adquirir dispositivos y materiales para seguir en el camino de la educación integral.

El rol que cumple el docente en la dinámica enseñanza y aprendizaje es fundamental puesto que es el facilitador de los conocimientos que los estudiantes irán generando. Por ello, el trato y atenciones que se le debe dar a un docente es vital, su continua actualización reforzará sus estilos de enseñanza y el entrenamiento de las TIC ayudará para estos y mejores tiempos. Se debe recordar que el estado emocional cuenta mucho, por ende, si los maestros guían, motivan e iluminan vidas también se debería asegurar su bienestar psicológico.

Se ha considera y resaltado en muchas oportunidades los beneficios de una convivencia sana en la familia para lograr los aprendizajes en las aulas. En este sentido, el rol de los padres es muy importante para que los estudiantes sigan con el desarrollo integral que se busca. El acompañamiento y soporte emocional que general la familia se debe dar desde el nivel inicial hasta el nivel secundario; con la misma constancia, perseverancia, disciplina y amor. Para fortalecer ello, las autoridades de diversas regiones han optado por estrategias de aprendizaje involucrando a las familias; como parte de la gestión institucional.

Los estudiantes, principales autores de su educación, son el motivo y centro de cada quehacer institucional. Las actividades que se han desarrollado en cada institución educativa, bajo pandemia y de manera virtual, han sido para generar una visión alentadora en su aprendizaje. Se sabe que para muchos de los estudiantes estar frente a un dispositivo causa rechazo al estudio, ansiedad, desórdenes alimenticios, altos niveles de estrés, entre otros; pero todo ello se ha canalizado con una buena gestión institucional. En esta realidad, la intervención de especialistas y atención de los demás agentes tomaron gran importancia para preparar a los estudiantes hacia un futuro mejor.

## REFERENCIAS

- Acevedo, C., Valenti, G. y Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. <https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n46/0718-4565-caledu-46-00053.pdf>
- Álvarez, H., Arias, E y Bergamaschi, A. (2019). La educación en tiempos del coronavirus: Los



- sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante COVID-19. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-en-tiempos-del-coronavirus-Los-sistemas-educativos-de-America-Latina-y-el-Caribe-ante-COVID-19.pdf>
- Besri, Z. y Boulmakoul, A. (2021). An Intuitionist Fuzzy Method for Discovering Organizational Structures that Support Digital Transformation. An Intuitionist Fuzzy Method for Discovering Organizational Structures that Support Digital Transformation | SpringerLink
- Bond-Fortier, B. (2020). Organizational Change in an Urban Police Department: Innovating to Reform. Organizational Change in an Urban Police Department. <https://doi.org/10.4324/9781315641225>
- Hernández, J. y Álvarez, J. (2021). Gestión educativa del confinamiento por COVID-19: percepción del docente en España. <https://revistas.uned.es/index.php/REEC/article/view/29017/23112>
- Hernández, S. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. [http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92\\_95.pdf](http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf)
- Klaric, J. (2020). Cómo supercar las fallas del Sistema educativo. Conferencias TED <https://www.youtube.com/watch?v=4J-LLDp4OXs>
- Lorek, M., Piecuch, T., Itrich, J., y Minkina, M. (2020). Management of the police officers training system and the effectiveness of internal security. [https://jssidoi.org/jssi/uploads/papers/38/Lorek\\_Management\\_of\\_the\\_police\\_officers\\_training\\_system\\_and\\_the\\_effectiveness\\_of\\_internal\\_security.pdf](https://jssidoi.org/jssi/uploads/papers/38/Lorek_Management_of_the_police_officers_training_system_and_the_effectiveness_of_internal_security.pdf)
- Luna, N. y Sánchez, D. (2018). Evaluación de la gestión institucional y su relación con la calidad de servicio académico en el centro pre universitario de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima <http://igob.edu.pe/ojs/index.php/IGOB/article/view/49/45>
- Maeda, J. (2006). Las leyes de la simplicidad. <https://mediostamayo.files.wordpress.com/2012/08/librochic.pdf>
- Meza, L., Torres, J. y Mamani, O. (2020). Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes básica regular durante la pandemia COVID-19, Puno-Perú. <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/543/647>
- MINEDU (2020). Lineamientos del programa nacional de formación y capacitación de directores y subdirectores de instituciones educativas. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/477206/RVM\\_N\\_\\_013-2020-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/477206/RVM_N__013-2020-MINEDU.pdf)
- Pérez, L. y Ochoa, A. (2017). La participación de los estudiantes en una escuela secundaria. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v22n72/1405-6666-rmie-22-72-00179.pdf>
- Quiñones, L., Zárate, G., Miranda, E. y Sosa, P. (2021). Enfoque por competencias (EC) y Evaluación formativa (EF). Caso: Escuela rural. <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v9n1/2310-4635-pyr-9-01-e1036.pdf>
- Serkan, N., Kanan, S., Emiroğlu, O., y Güneyli, A. (2019). Levels of readiness in total quality management. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/403/378>
- Tafur, R. (2021). La gestión educativa en situación de confinamiento en Perú. <https://files.pucp.education/departamento/educacion/2021/03/02231403/Rosa-Tafur-y-Edith-Soria-La-gestion-de-los-centros-educativos-en-situacion-de-confinamiento-en-Peru.pdf>
- UNESCO (2020). El sistema educativo peruano: buscando la calidad y la equidad durante los tiempos de COVID-19. <https://es.unesco.org/news/sistema-educativo-peruano-buscando-calidad-y-equidad-durante-tiempos-covid-19>
- Urcía, V., Colca, G., Santa, K. y Povis, M. (2021). Gestión educativa y calidad de la estrategia aprendo en caso en tiempo de pandemia. <https://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/198/517>
- Vargas, E., Valera, C. y Puelles, R. (2017). Gestión institucional y desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Campo Verde. Ucayali, Perú.

<https://revistas.upp.edu.pe/index.php/RICCVA/article/view/82/72>

Vicente, D. (2020). El proyecto educativo institucional y su relación con la gestión educativa de calidad de la institución educativa Antenor Orrego Espinoza, Sn

Juan de Lurigancho-Lima. <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1773/1780>

Vidal, G. (2017). Transformar la educación en América Latina. Conferencias TED. <https://www.youtube.com/watch?v=gN4EbyEJyrI>