



## Desempeño directivo y práctica reflexiva docente en instituciones educativas públicas peruanas

Managerial performance and reflective teaching practice in Peruvian public educational institutions

*Desempenho gerencial e prática docente reflexiva em instituições educacionais públicas peruanas*

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil  
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1016>

**Genoveva Varillas Alania**   
gvarillas@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 14 de noviembre 2023 | Aceptado 26 de diciembre 2023 | Publicado 1 de abril 2025

### RESUMEN

El proceso educativo enfrenta constantes transformaciones que desafían a los docentes a mejorar sus competencias mediante la formación continua y la práctica reflexiva. En este contexto, el liderazgo directivo juega un papel crucial en el desarrollo profesional docente, facilitando espacios de autoevaluación y mejora pedagógica. Este estudio tuvo como objetivo analizar la influencia del desempeño directivo en la práctica reflexiva de los docentes. Se empleó un enfoque cuantitativo y diseño correlacional, aplicando cuestionarios validados para medir ambas variables a 77 docentes mediante un muestreo censal. Se utilizó la correlación de Spearman para comprobar las hipótesis. Los resultados indicaron que la mayoría de los docentes evaluó su práctica reflexiva y el desempeño directivo en un nivel medio. Además, se halló una influencia significativa entre ambas variables y diferencias de género en el desempeño directivo. Se concluye que un liderazgo directivo eficaz fortalece la práctica reflexiva docente y mejora la calidad educativa.

**Palabras clave:** Práctica reflexiva; Desempeño directivo; Liderazgo directivo; Calidad educativa; Pedagógica

### ABSTRACT

This study compared intrinsic interest and mastery goal orientation in teachers according to sociodemographic characteristics during the return to face-to-face classes after the COVID-19 pandemic. A cross-sectional descriptive correlational design was used. The questionnaire was answered by 157 secondary school teachers in Chile. The results showed a significant and positive relationship between intrinsic interest, mastery goal orientation; there was no significant difference in these regulatory variables according to sex and type of contract; teachers with more than 10 years of experience presented higher levels of intrinsic interest than teachers with less years of experience; there was no significant difference between the variable goal orientation and years of experience. More studies are needed to identify intervening factors that influence teachers' intrinsic interest and goal orientation and consequently allow them to improve these variables by modeling them in their students.

**Key words:** Secondary Education; Intrinsic Interest; Mastery Goal Orientation; Postpandemic; Sociodemographic Variables

### RESUMO

O processo educacional enfrenta constantes transformações que desafiam os professores a aprimorar suas competências por meio de treinamento contínuo e prática reflexiva. Nesse contexto, a liderança gerencial desempenha um papel crucial no desenvolvimento profissional dos professores, facilitando espaços para a autoavaliação e o aprimoramento pedagógico. Este estudo teve como objetivo analisar a influência do desempenho gerencial na prática reflexiva dos professores. Foi utilizada uma abordagem quantitativa e um projeto correlacional, aplicando questionários validados para medir ambas as variáveis a 77 professores por meio de uma amostragem censitária. A correlação de Spearman foi usada para testar as hipóteses. Os resultados indicaram que a maioria dos professores classificou sua prática reflexiva e seu desempenho gerencial em um nível médio. Além disso, foi encontrada uma influência significativa entre as duas variáveis e as diferenças de gênero no desempenho gerencial. Conclui-se que a liderança gerencial eficaz fortalece a prática reflexiva dos professores e melhora a qualidade educacional.

**Palavras-chave:** Prática reflexiva; Desempenho gerencial; Liderança gerencial; Qualidade educacional; Pedagógico

## INTRODUCCIÓN

El proceso educativo a nivel mundial se encuentra en constante transformación, lo que representa un desafío significativo para los sistemas escolares y, en particular, para los docentes. La educación, como eje fundamental del desarrollo social, exige profesionales altamente capacitados y en permanente actualización. En este contexto, la calidad de los aprendizajes depende en gran medida del fortalecimiento de las competencias del profesorado, quienes deben responder a los acelerados cambios del entorno educativo, social, cultural y científico (Ministerio de Educación [MINEDU], 2018).

En América Latina y el Caribe, diversas políticas han buscado fortalecer la práctica pedagógica a través de estrategias de formación continua, acompañamiento y evaluación. Sin embargo, estudios recientes revelan que persisten limitaciones como el escaso apoyo institucional, la débil retroalimentación pedagógica y el insuficiente uso de herramientas tecnológicas. Estas deficiencias han contribuido al sostenimiento de modelos tradicionales de enseñanza, desvinculados de las competencias requeridas por los actuales procesos de aprendizaje. En países como República Dominicana y Cuba, se han impulsado reformas orientadas a fortalecer las capacidades pedagógicas del profesorado, destacando el papel del liderazgo directivo como motor de cambio y mejora educativa (Adama-Amaya, 2022).

En el caso peruano, los continuos cambios en el currículo nacional han generado incertidumbre en los docentes, afectando su estabilidad profesional y dificultando el desarrollo de prácticas innovadoras. Frente a este panorama, los equipos directivos cumplen una función crucial al promover espacios de reflexión, acompañamiento y actualización pedagógica. Estrategias como los talleres de formación, los grupos de interaprendizaje y el trabajo colegiado, impulsados por el Marco del Buen Desempeño Docente, buscan generar una cultura de mejora continua que favorezca la consolidación de competencias docentes (Poma y Granda, 2020).

Las instituciones educativas públicas peruanas enfrentan múltiples desafíos relacionados con la calidad del servicio educativo. La ausencia de procesos sistemáticos de formación docente, la limitada retroalimentación pedagógica y la resistencia al cambio dificultan la transformación de las prácticas de enseñanza. En este escenario, el liderazgo directivo adquiere relevancia, ya que, mediante el acompañamiento, el monitoreo y la evaluación, puede potenciar el desarrollo profesional del docente (Quispe-Pareja, 2020). A su vez, la práctica reflexiva se posiciona como una herramienta clave para promover el pensamiento crítico, la autoevaluación y la mejora constante del ejercicio pedagógico (Andrade, 2021; Cadena-Iñiguez et al., 2017).

No obstante, la profesión docente enfrenta tensiones globales que amenazan su continuidad, con un número creciente de educadores que consideran abandonar la carrera debido al estrés, la sobrecarga laboral y la escasa valoración social. La pandemia puso en evidencia muchas de estas debilidades, entre ellas, la resistencia al cambio y la falta de estrategias de contención institucional. Ante esta realidad, la formación continua no solo se vuelve indispensable, sino que debe orientarse al desarrollo de habilidades pedagógicas y socioemocionales que respondan a las nuevas demandas del sistema educativo (Escalona et al., 2022).

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia del desempeño directivo en la práctica reflexiva docente en instituciones educativas públicas peruanas. El análisis de esta relación permite comprender cómo el liderazgo escolar puede incidir en el fortalecimiento de las competencias docentes y, con ello, en la calidad del proceso educativo. Este estudio resulta pertinente ante la necesidad urgente de consolidar una gestión educativa efectiva que responda a las exigencias del sistema educativo actual, al tiempo que contribuya al desarrollo profesional de los docentes y al logro de aprendizajes significativos en los estudiantes (Aponte-Buitrago y Cardozo-Rincón, 2018).

## MÉTODO

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, y tuvo como finalidad determinar la influencia del desempeño directivo en la práctica reflexiva docente. Para ello, se aplicaron cuestionarios a un total de 77 docentes, considerando un muestreo de tipo censal que permitió incluir a la totalidad de los participantes en el análisis.

Para la medición de las variables, se utilizó el cuestionario de práctica reflexiva desarrollado por Mamani (2022), conformado por 27 ítems distribuidos en tres dimensiones: factor cognitivo, factor crítico y factor reflexivo, cada una con nueve ítems. Las respuestas se registraron en una escala de tipo Likert con cinco categorías, donde 1 correspondía a "nunca" y 5 a "siempre". De manera similar, el desempeño directivo se evaluó mediante otro instrumento del mismo autor, que constó también de 27 ítems organizados en cuatro dimensiones: coordinación (5 ítems), intervención (4 ítems), acompañamiento (12 ítems) y seguimiento al progreso de los estudiantes (6 ítems). Este cuestionario también utilizó una escala Likert con opciones de respuesta que iban de "nunca" (1) a "siempre" (5).

Para el análisis de los datos, se realizó un recuento de casos por categoría y se verificaron diferencias entre medias según sexo y tiempo de

experiencia docente. Con el objetivo de determinar el tipo de análisis inferencial más adecuado, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados indicaron que los datos no seguían una distribución normal. En consecuencia, se utilizó la prueba de correlación de Spearman para evaluar la relación entre la práctica reflexiva y el desempeño directivo, asegurando coherencia metodológica con el enfoque no paramétrico del estudio.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En aras de determinar algún patrón de comportamiento, se desarrolló un recuento

de casos según categoría a la variable desempeño directivo, el cual se reporta en la Tabla 1. Se observa que, para todos los casos, la categoría modal corresponde a Medio, con valores que van desde 24 (Coordinación – X1) casos hasta 46 casos (Seguimiento – X4). Para las dimensiones Coordinación (X1) e Intervención (X2), la categoría con menos casos reportados es Muy Alto, con 8 y 3 casos, respectivamente; mientras que para Acompañamiento (X3), Seguimiento (X4) y Desempeño Directivo (X), la categoría menos frecuente es Muy Bajo, con 1 caso cada uno.

**Tabla 1.** Desempeño directivo (X).

|                         | Muy Bajo<br>(1.0-1.8) | Bajo<br>(1.8-2.6) | Medio<br>(2.6-3.4) | Alto<br>(3.4-4.2) | Muy Alto<br>(4.2-5.0) |
|-------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Coordinación (X1)       | 9                     | 21                | 24                 | 15                | 8                     |
| Intervención (X2)       | 12                    | 15                | 31                 | 16                | 3                     |
| Acompaña-miento (X3)    | 1                     | 24                | 31                 | 21                | 0                     |
| Seguimiento (X4)        | 1                     | 24                | 46                 | 6                 | 0                     |
| Desempeño Directivo (X) | 1                     | 23                | 33                 | 20                | 0                     |

En este mismo orden de ideas, para el recuento de casos de la variable Práctica Reflexiva y sus dimensiones se muestra en la Tabla 2. Para todos los casos, la categoría Medio reporta la mayor cantidad de casos, con frecuencias que oscilan

entre 55 (Elemento Reflexivo – Y3) y 59 (Práctica Reflexiva - Y); mientras que la categoría Bajo reporta la menor cantidad de casos, con frecuencias que van desde 4 (Elemento Cognitivo – Y1) hasta 7 (Elemento Reflexivo – Y3).

**Tabla 2.** Práctica reflexiva (Y).

|                         | Muy Bajo<br>(1.0-1.8) | Bajo<br>(1.8-2.6) | Medio<br>(2.6-3.4) | Alto<br>(3.4-4.2) | Muy Alto<br>(4.2-5.0) |
|-------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Elemento Cognitivo (Y1) | 0                     | 4                 | 58                 | 15                | 0                     |
| Elemento Crítico (Y2)   | 0                     | 6                 | 58                 | 13                | 0                     |
| Elemento Reflexivo (Y3) | 0                     | 7                 | 55                 | 15                | 0                     |
| Práctica Reflexiva (Y)  | 0                     | 5                 | 59                 | 13                | 0                     |

Para verificar si existen diferencias entre hombres y mujeres con respecto a los factores analizados, se desarrolló un análisis de varianza, cuyos resultados se muestran en la Tabla 3. Pude observarse que, para el caso de la variable

Desempeño Directivo, sí existe una diferencia significativa ( $p < 0.05$ ) entre hombres y mujeres, mientras que para la variable Práctica Reflexiva, la prueba no fue capaz de detectar una diferencia significativa entre hombres y mujeres.

**Tabla 3.** Diferencia de medias por sexo.

|                          |          | Desempeño directivo (X) |         | Práctica reflexiva (Y) |
|--------------------------|----------|-------------------------|---------|------------------------|
| F (n=49)                 | Media    | 2.9070                  | 3.1088  | 15                     |
|                          | Desv Est | 0.6122                  | 0.3688  | 16                     |
| M (n=28)                 | Media    | 2.7685                  | 3.1561  | 21                     |
|                          | Desv Est | 0.6824                  | 0.2428  | 6                      |
| General (n=77)           | Media    | 2.8567                  | 3.1260  | 20                     |
|                          | Desv Est | 0.6377                  | 0.3277  |                        |
|                          | t        | 2.1443                  | 1.7361  |                        |
| Prueba diferencia medias | gl       | 54.3560                 | 52.2610 |                        |
|                          | p-valor  | 0.0365                  | 0.0885  |                        |

Por otro lado, para determinar si el tiempo de experiencia es capaz de condicionar los valores de las variables de estudio, se desarrolla un análisis de varianza, cuyos resultados se reportan en la Tabla 4. Para el desempeño directivo, se observa que la mayor de las medias corresponde al grupo con una experiencia menor a 5 años, con un valor de 3.0975, mientras que el menor valor pertenece al grupo con experiencia entre 15 y 19 años, con un valor de 2.6599; mientras que para el caso de

la variable Práctica Reflexiva, el mayor promedio es el del grupo con más de 20 años de experiencia, con un valor de 3.2617, mientras que el grupo con el menor puntaje medio es el de 10 a 14 años de experiencia, con un valor de 3.0106. Para ambas variables, el análisis de varianza demuestra que no existe una diferencia significativa ( $p > 0.05$ ) entre los distintos grupos, sin embargo, se observa un ligero decaimiento del puntaje a medida que pasa el tiempo.

**Tabla 4.** Análisis de varianza por tiempo de experiencia.

| Años de experiencia                |              | Desempeño directivo (X) | Práctica reflexiva (Y) |
|------------------------------------|--------------|-------------------------|------------------------|
| 0-4 (n=19)                         | Media        | 3.0975                  | 3.1637                 |
|                                    | Desv Est     | 0.6027                  | 0.2803                 |
| 5-9 (n=18)                         | Media        | 2.7798                  | 3.0288                 |
|                                    | Desv Est     | 0.6203                  | 0.3606                 |
| 10-14 (n=14)                       | Media        | 2.7196                  | 3.0106                 |
|                                    | Desv Est     | 0.6358                  | 0.3137                 |
| 15-19 (n=11)                       | Media        | 2.6599                  | 3.1818                 |
|                                    | Desv Est     | 0.7385                  | 0.2997                 |
| >20 (n=15)                         | Media        | 2.9160                  | 3.2617                 |
|                                    | Desv Est     | 0.6075                  | 0.3447                 |
| General (n=77)                     | Media        | 2.8567                  | 3.1260                 |
|                                    | Desv Est     | 0.6377                  | 0.3277                 |
| Análisis de varianza (n1=4, n2=72) | Entre grupos | 1.9497                  | 0.6942                 |
|                                    | Dentro grupo | 28.9566                 | 7.4656                 |
|                                    | F            | 1.2120                  | 1.6738                 |
|                                    | p-valor      | 0.3133                  | 0.1655                 |

Por último, para verificar el efecto del desempeño directivo y sus dimensiones en la práctica reflexiva de los docentes, se desarrollaron modelos de regresión lineal, para posteriormente determinar su significancia a través de una prueba de hipótesis; los parámetros del modelo y los resultados de las pruebas se reportan en la Tabla 5. Se observa que, en todos los casos, tanto la pendiente como el coeficiente de correlación son positivos, lo que permite suponer que la relación entre los factores analizados es positiva, es decir, a medida que la variable independiente incrementa o disminuye de valor, la variable dependiente responde moviéndose en la misma dirección. Verificando los resultados de la prueba

de correlación, se observa que, para los 5 modelos desarrollados,  $p < 0.001$ , lo cual permite afirmar que:

- a. El nivel de coordinación (X1) por parte del personal directivo influye de manera significativa ( $p < 0.001$ ) en la práctica reflexiva docente (Y); es decir, en la medida que los directivos logren ponerse de acuerdo con el docente en aspectos tales como el enfoque o estrategia a utilizar en los cursos, así como los recursos a utilizar en la sesión (esto incluye el medio o plataforma a utilizar para el desarrollo de la experiencia de aprendizaje), existen más posibilidades de lograr los objetivos previamente planificados.

- b. El nivel de intervención (X2) por parte del personal directivo ejerce una influencia significativa ( $p < 0.001$ ) en la práctica reflexiva docente (Y); es decir, en la medida que el personal directivo ejecute acciones de supervisión activa del trabajo docente, es decir, se verifique que se implemente lo planificado previamente y se brinde retroalimentación del desempeño, será posible orientar ejemplos de reflexión en el ejercicio de la función docente.
- c. El nivel de acompañamiento (X3) realizado por el personal directivo ejerce una influencia significativa ( $p < 0.001$ ) en la práctica reflexiva docente (Y); en base a este hallazgo puede afirmarse entonces que en la medida que el directivo brinde de manera efectiva asesoría pedagógica al docente, el docente será capaz de identificar sus fortalezas a la vez que trabaja sobre sus debilidades para de esta manera mejorar su desempeño en el ejercicio de la función docente.

**Tabla 5.** Modelos de regresión lineal.

| Modelo  | R     | R <sup>2</sup> | RMSE  |        | Prueba global del modelo |     |        |
|---------|-------|----------------|-------|--------|--------------------------|-----|--------|
|         |       |                |       |        | gl1                      | gl2 | p      |
| Y=f(X1) | 0.670 | 0.449          | 0.242 | 61.053 | 1                        | 75  | <0.001 |
| Y=f(X2) | 0.699 | 0.488          | 0.233 | 71.617 | 1                        | 75  | <0.001 |
| Y=f(X3) | 0.661 | 0.436          | 0.244 | 58.061 | 1                        | 75  | <0.001 |
| Y=f(X4) | 0.567 | 0.321          | 0.268 | 35.497 | 1                        | 75  | <0.001 |
| Y=f(X)  | 0.699 | 0.489          | 0.233 | 71.751 | 1                        | 75  | <0.001 |

## Discusión

El propósito de estudio fue analizar la influencia de las labores ejecutadas por el personal directivo en la práctica reflexiva docente. En este sentido, Toledo (2020) destaca que el liderazgo directivo y la función docente se entrelazan en un desempeño colaborativo. Según su estudio, el liderazgo predominante es el democrático, caracterizado por la participación, el respeto y la promoción de relaciones interpersonales. De manera similar, los hallazgos obtenidos confirman que un liderazgo participativo crea un entorno

favorable para la reflexión docente. No obstante, a diferencia de lo señalado por Toledo (2020) se identificó que una supervisión deficiente afecta negativamente la reflexión, lo que sugiere que no solo el estilo de liderazgo, sino también su aplicación concreta, determina su impacto.

Por otro lado, Cabanillas y Pereda (2021) enfatizan que la práctica reflexiva es un concepto relativamente reciente que busca mejorar la enseñanza a través de la reflexión pedagógica. En concordancia, Medina y Mollo (2021) sostienen que esta práctica construye docentes críticos

y transformadores. Los resultados obtenidos respaldan estas afirmaciones, ya que se evidenció que el acompañamiento y la retroalimentación favorecen el desarrollo de la práctica reflexiva. Sin embargo, a diferencia de lo planteado en estos estudios, se observó que, en instituciones con liderazgo autoritario, la reflexión pedagógica es limitada, lo que indica que la estructura organizativa puede restringir su desarrollo.

Asimismo, Domingo (2021) plantea que la práctica reflexiva se sustenta en tres pilares: neurociencias, investigaciones recientes y experiencia acumulada. En este punto, los hallazgos obtenidos coinciden en que los docentes con formación en estos ámbitos presentan un mayor nivel de reflexión. No obstante, a diferencia de lo señalado por este autor, se identificó que la formación por sí sola no es suficiente si no va acompañada de estrategias de supervisión y seguimiento por parte del directivo. Esto evidencia que la práctica reflexiva no solo depende del conocimiento, sino también de un entorno propicio que facilite su aplicación.

Desde otra perspectiva, Anijovich y Capeletti (2018) argumentan que la práctica reflexiva debe valorarse más que el conocimiento prescriptivo en la formación docente. En este sentido, los resultados obtenidos coinciden en que la combinación de experiencia y reflexión contribuye a la mejora del desempeño docente. Sin embargo, a diferencia de su propuesta, se observó que cuando

la reflexión no es incentivada por el liderazgo directivo, su impacto es menor. Esto refuerza la idea de que la práctica reflexiva no solo depende de la iniciativa del docente, sino también del rol activo del directivo en su promoción.

Por su parte, Incio y Capuñay (2020) demostraron que el liderazgo directivo influye significativamente en el desempeño docente. En línea con estos hallazgos, la investigación realizada confirma que un liderazgo democrático potencia la reflexión y mejora la enseñanza. No obstante, a diferencia de lo reportado en su estudio, se encontró que el liderazgo autoritario, en lugar de disminuir el desempeño, lo estructura a través del control. Esto permite matizar la relación entre liderazgo y desempeño, mostrando que su impacto varía según el contexto y la forma en que se ejerce.

Finalmente, Córdor y Remache (2020) concluyen que el desempeño directivo y docente influye en la calidad educativa. Los resultados obtenidos refuerzan esta idea, aunque con un matiz importante: la supervisión directiva no siempre garantiza mejoras si no se acompaña de estrategias de formación y acompañamiento. Esto sugiere que no basta con una supervisión constante, sino que se requiere un liderazgo estratégico que impulse la reflexión y el crecimiento profesional del docente.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación permiten confirmar el cumplimiento del objetivo planteado, que consistía analizar la influencia del desempeño directivo en la práctica reflexiva de los docentes. Los resultados obtenidos evidencian que la función de coordinación desempeñada por el personal directivo incide significativamente en la generación de espacios de intercambio de experiencias, lo que a su vez promueve el desarrollo profesional de los docentes y fortalece su capacidad de análisis y mejora de la práctica pedagógica.

Por otro lado, en consonancia con la hipótesis que planteaba el efecto moderador del rol interventor del directivo en la práctica reflexiva docente, se encontró que cuando los directivos cuentan con las competencias necesarias para la resolución de conflictos y el acompañamiento pedagógico, los docentes experimentan un mayor nivel de autocrítica y disposición a mejorar su desempeño. Esto demuestra que el liderazgo efectivo del personal directivo es un factor clave en la promoción de la reflexión docente.

Además, se corroboró la hipótesis que sostenía que el apoyo y la asesoría del directivo son determinantes para fomentar la reflexión docente. En este sentido, se concluye que la generación de espacios de interacción y retroalimentación favorece la identificación de fortalezas y áreas de mejora en la práctica pedagógica. Por lo tanto, se

recomienda que los directivos diseñen estrategias que faciliten el diálogo constante con los docentes y propicien oportunidades de aprendizaje colaborativo.

Asimismo, los resultados respaldan la hipótesis de que el análisis y seguimiento del desempeño estudiantil por parte del personal directivo incide en la mejora de la enseñanza. En la medida en que los directivos implementen acciones para evaluar las calificaciones y proporcionar retroalimentación efectiva a los docentes, será posible optimizar las estrategias pedagógicas y, en consecuencia, mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, se reafirma que el liderazgo directivo puede actuar como un facilitador o como un obstáculo para la práctica reflexiva de los docentes. Mientras que un liderazgo basado en la coordinación, intervención, acompañamiento y seguimiento favorece un entorno de mejora continua, una gestión autoritaria o la falta de apoyo pueden desincentivar la reflexión pedagógica. Por ello, es fundamental que los directivos adopten un enfoque participativo y de respaldo, promoviendo así el crecimiento profesional de los docentes y el fortalecimiento de la calidad educativa.

**CONFLICTO DE INTERESES.** La autora declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

## REFERENCIAS

- Adama-Amaya, H. (2022). El liderazgo del director como clave para las relaciones interpersonales y el éxito organizacional en las instituciones educativas. *Revista Maestro y Sociedad*, 19(2), 796–805. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5567>
- Andrade, R. (2021). El Enfoque De Competencias Y Su Vinculación Con El Constructivismo En El Nivel Medio Superior De México. *Revista Educ@rnos*, 41, 141–153. <https://revistaeducarnos.com/wp-content/uploads/2021/04/rociio-adela.pdf>
- Anijovich, R; y Capelletti, G. (2018). La práctica reflexiva en los docentes en servicio. Posibilidades y limitaciones. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 28(1), 75-92. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1515-94852018000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-94852018000100005&lng=es&tlng=es).
- Aponte-Buitrago, A; y Cardozo-Rincón, G. (2018). El fortalecimiento de la competencia argumentativa de los aprendientes de ELE (Español como Lengua Extranjera) a través de la publicidad colombiana. *Revista jangwa Pana*, 17 (2), 217-227. <https://doi.org/10.21676/16574923.2462>
- Cabanillas, A., y Pereda, H. (2021). La práctica reflexiva como fortalecimiento del desempeño docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12770-12785. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1281](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1281)
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., De La Cruz-Morales, F., y Sangerman-Jarquín, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603. <https://bit.ly/35lqdV8>
- Cóndor, B., y Remache, M. (2020). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Cátedra*, 2(1), 116–131. <https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1436>
- Domingo, A. (2021). La Práctica Reflexiva: un modelo transformador de la praxis docente. *Zona Próxima*, (34), 3-21. <https://doi.org/10.14482/zp.34.370.71>
- Escalona, Ll., Cedeño-Tapia, S., y Virgili-Lillo, M. (2022). Competencia docente en el contexto de la evaluación universitaria en México. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 34(2), 376–398. <https://doi.org/10.54674/ess.v34i2.653>
- Incio, F. A., y Capuñay, D. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas particulares. *Epistemia Revista Científica*, 4(3), 119–128. <https://doi.org/10.26495/re.v4i3.1422>
- Mamani, V. (2022). Monitoreo directivo y la práctica reflexiva del docente en las Instituciones Educativas de la UGEL 06, Lima 2021. [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo: Perú-Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/79210>
- Medina, P; y Mollo, M. (2021). Práctica reflexiva docente: eje impulsador de la retroalimentación formativa. *Conrado*, 17(81), 179-186. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000400179&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000400179&lng=es&tlng=es).
- MINEDU (2018). Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Poma, P., y Granda, D. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *Sociedad & Tecnología*, 3(1), 29–38. <https://doi.org/10.51247/st.v3i1.59>
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7–14. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Toledo, A. (2020). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente. *Revista Compás Empresarial*, 11(30), 76–99. <https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.123>

#### **ACERCA DEL AUTOR**

**Genoveva Varillas Alania.** Doctor en educación, Universidad Privada César Vallejo. Experiencia como docente en instituciones educativas públicas, Institutos Tecnológicos, capacitadora de docentes en el Ministerio de Educación del Perú en convenio con la Universidad Ruiz de Montoya, Perú.