

Modelo de gestión de proyectos educativos regionales: análisis crítico-estructural de la gestión pedagógica y administrativa, Perú

Management model for regional educational projects: a critical-structural analysis of pedagogical and administrative management in Peru

Ymber Peña Robalino^{1,a} , Arnaldo López Leonardo^{1,a} 

Recibido: 31-10-2025
Aceptado: 10-01-2026
Publicado en línea: 03-02-2026

Artículo disponible
escaneando QR



Citar como

Peña Robalino, Y., y López Leonardo, A. (2026). Modelo de gestión de proyectos educativos regionales: análisis crítico-estructural de la gestión pedagógica y administrativa, Perú. *Desafíos*, 17(1). <https://doi.org/10.37711/desafios.2026.17.1.11>

RESUMEN

Objetivo. Diseñar un modelo de gestión de los Proyectos Educativos Regionales (PER) en el Perú, fundamentado en un análisis crítico-estructural de la gestión pedagógica y administrativa. **Métodos.** Se empleó un enfoque cualitativo y alcance descriptivo-comparativo, utilizando el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas. El estudio abarcó seis PER al 2036, en las regiones de San Martín, Libertad, Moquegua, Puno, Huancavelica y Ancash. **Resultados.** Desde la guía documental, la gestión pedagógica destacó en desarrollo curricular y metodológico en un nivel alto, en La Libertad, Áncash, Puno, Huancavelica y Moquegua. Por su parte, la innovación y las TIC alcanzaron un nivel bajo en San Martín y Puno, mientras que en La Libertad alcanzaron un nivel medio. Desde las entrevistas realizadas, la gestión educativa articula los instrumentos institucionales, afrontando limitaciones presupuestales en la planificación multianual. **Conclusiones.** El modelo de gestión de los PER en el Perú articula lo administrativo y pedagógico, integrando presupuesto, digitalización y la gestión por resultados. Su aporte radica en superar la tradicional separación de funciones, ofreciendo un marco crítico para la gobernanza educativa territorial y abriendo nuevas líneas de investigación sobre impacto pedagógico y políticas públicas sostenibles.

Palabras clave: administración educativa; gestión escolar; gestión de enseñanza; proyecto educativo; planificación.

ABSTRACT

Objective: To design a management model for Regional Educational Projects (REPs) in Peru, based on a critical-structural analysis of pedagogical and administrative management. **Methods:** A qualitative approach with a descriptive-comparative design was employed, using document analysis and semi-structured interviews. The study included six REPs with a planning horizon to 2036, corresponding to the regions of San Martín, La Libertad, Moquegua, Puno, Huancavelica, and Áncash. **Results:** Based on the document review guide, pedagogical management showed a high level of curricular and methodological development in La Libertad, Áncash, Puno, Huancavelica, and Moquegua. Innovation and information and communication technologies (ICT), in turn, was rated as low in San Martín and Puno, whereas La Libertad reached a medium level. According to the interviews conducted, educational management coordinates institutional planning instruments while facing budgetary constraints in multi-year planning. **Conclusions:** The management model for REPs in Peru integrates administrative and pedagogical dimensions by incorporating budgeting, digitalization, and results-based management. Its contribution lies in overcoming the traditional separation of functions, providing a critical framework for territorial educational governance and opening new lines of research on pedagogical impact and sustainable public policies.

Keywords: educational administration; school management; instructional management; educational project; planning.

Filiación y grado académico

¹ Universidad Nacional de San Martín, Rioja, Perú.

^a Magister en Educación.



INTRODUCCIÓN

Los Proyectos Educativos Regionales (PER) constituyen instrumentos estratégicos orientados a contextualizar los objetivos nacionales de educación según las realidades sociales, culturales y lingüísticas de cada región del Perú (Consejo Nacional de Educación [CNE], 2020). En este marco, su gestión pedagógica y administrativa representa un desafío para fortalecer la descentralización, la autonomía regional y la articulación de las políticas educativas con las necesidades territoriales (Consejo Nacional de Educación, 2021). Sin embargo, su implementación continúa enfrentando limitaciones asociadas a un modelo burocrático que restringe la toma de decisiones y dificulta la articulación entre la gestión administrativa y pedagógica (Díaz, 2018; Rivas, 2021). Así mismo, los procesos fragmentados entre las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) reducen la capacidad de los PER para responder a los desafíos curriculares, la formación docente y las demandas locales (Vargas y Morillo, 2022), convirtiéndolos, en algunos casos, en instrumentos normativos con limitada incidencia en la transformación de las prácticas educativas, lo que exige avanzar hacia modelos de gestión integrados y con mayor capacidad de respuesta territorial (Guerrero, 2019).

Desde una perspectiva internacional, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2022) reconoce la educación como un derecho fundamental y un medio para promover el desarrollo sostenible, la inclusión y la equidad. En concordancia, el enfoque crítico-estructural permite comprender que las dificultades de la gestión educativa no responden únicamente a problemas técnicos, sino también a estructuras institucionales, relaciones de poder y desigualdades históricas que pueden reproducirse mediante prácticas burocráticas (Apple, 2018; Giroux, 2019). Por ello, el problema de los PER requiere analizar no solo los resultados de su implementación, sino las condiciones estructurales y organizacionales que los favorecen o limitan. La evidencia regional muestra esta situación: en Amazonas, la implementación del PER entre 2014 y 2018 alcanzó solo el 12 % de nivel satisfactorio en primaria y alrededor del 4 % en secundaria; en San Martín, únicamente el 47,4 % de docentes utilizaba el Diseño Curricular Regional, con mejoras poco significativas en Matemática y Comprensión Lectora. En Caylloma (Arequipa), Quispe (2023) identificó, además, la incidencia del estrés laboral en el desempeño institucional.

Frente a esta problemática, diversos estudios destacan la necesidad de fortalecer la articulación

entre gestión pedagógica y administrativa. La innovación didáctica y la contextualización curricular favorecen aprendizajes pertinentes (Carrasco, 2002; Palomino, 2025), mientras que el liderazgo docente fortalece la participación y la toma de decisiones colaborativas (Cueva, 2024). De igual forma, la incorporación de tecnologías y la planificación estratégica contribuyen a optimizar los procesos administrativos (García, 2024; Llamo, 2023). Desde la perspectiva de la complejidad, las instituciones educativas constituyen sistemas dinámicos capaces de aprender, adaptarse y reorganizar sus prácticas según las necesidades del contexto (Barberousse, 2008; Morin, 2016). En este sentido, el análisis crítico-estructural se concretó en categorías orientadas a examinar la gobernanza educativa, las relaciones de poder y la toma de decisiones, la burocratización, la articulación pedagógica-administrativa, la participación de actores, la equidad territorial, la pertinencia y contextualización, así como la capacidad institucional. Estas categorías permitieron orientar la recogida y el análisis de la información mediante el análisis documental, las entrevistas y otros instrumentos pertinentes, buscando identificar las condiciones que explican la distancia entre las disposiciones del PER y su implementación efectiva.

En este contexto, el estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión de los PER en el Perú, fundamentado en un análisis crítico-estructural de la gestión pedagógica y administrativa. Los resultados del análisis permitieron identificar la necesidad de superar la fragmentación entre ambas dimensiones, fortalecer la articulación institucional y territorial, promover una mayor participación en la toma de decisiones y orientar los procesos administrativos hacia las prioridades pedagógicas.

MÉTODO

Tipo y área de estudio

El estudio utilizó un enfoque cualitativo de alcance descriptivo-comparativo para probar ideas o preguntas de investigación, permitiendo identificar tendencias y validar proposiciones teóricas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). El estudio fue realizado en 6 regiones del Perú (San Martín, Ancash, La Libertad, Puno, Moquegua y Huancavelica) durante el año 2026.

Población y muestra

La población estuvo conformada por las 26 regiones del Perú. Cada gobierno está encargado de elaborar su propio PER. La muestra se obtuvo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia conformada por participantes

provenientes de diversas experiencias regionales vigentes. La selección se realizó atendiendo a criterios comunes que facilitaron la identificación de elementos susceptibles de generalización, sin dejar de reconocer las particularidades territoriales propias de cada región. En esta oportunidad, la muestra estuvo representada por seis regiones del Perú: San Martín, Ancash, La Libertad, Puno, Moquegua y Huancavelica. Estas regiones que fueron seleccionadas por contar un PER vigente articulado al Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2036, así como por la pertinencia académica, disponibilidad de información, diversidad geográfica y cultural, viabilidad metodológica y relevancia en la gestión educativa regional. Por otro lado, las regiones excluidas fueron aquellas que no contaban con PER vigente o actualizado, así como por la falta de disponibilidad documental.

Instrumento y recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos fueron la guía documental y la guía de entrevista semiestructurada, elaborados por el propio autor bajo el constructo la matriz de categorización. Estos instrumentos fueron validados por tres jueces expertos en la especialidad, quienes revisaron la pertinencia, claridad y representatividad, para garantizar que las categorías de análisis fuesen pertinentes y representativas.

La información del primer instrumento de gestión pedagógica estuvo conformada por 21 preguntas, mientras el segundo instrumento de gestión administrativa por 18 preguntas. La guía de entrevista semiestructurada estuvo constituida por 12 preguntas correspondiente a gestión pedagógica y gestión administrativa. Las preguntas estuvieron presentadas de acuerdo a sus categorías. Respecto a la guía de entrevista de la gestión administrativa, esta estuvo conformada también por doce preguntas. El tiempo de cada entrevista realizada fue de treinta minutos aproximadamente.

Técnicas y procedimientos de la recolección de datos

La técnica de la investigación fue el análisis documental y la entrevista. La guía documental se utilizó para las seis regiones del Perú. El análisis de las preguntas estuvo enfocado en la gestión pedagógica (21 preguntas) y la segunda parte la gestión administrativa (18 preguntas). La información obtenida fue realizada por cada una de las seis regiones. Primero, fueron las dimensiones de la gestión pedagógica: planificación pedagógica, desarrollo curricular y metodológico, evaluación de aprendizajes, formación y acompañamiento docente, liderazgo pedagógico, innovación y TIC. Luego, la gestión administrativa correspondiente: planificación y organización, gestión de recursos

humanos, gestión financiera y presupuestal, logística e infraestructura, sistemas de información, soporte tecnológico, participación y transparencia administrativa.

Para las entrevistas, fueron formuladas preguntas abiertas, orientadas a explorar experiencias, percepciones, dificultades y estrategias relacionadas con la gestión pedagógica; así mismo, fue solicitado el consentimiento informado a dos representantes de la Dirección Regional de Educación de San Martín (DRE San Martín) en las áreas de la gestión pedagógica y gestión administrativa; cada participante tuvo su turno para brindar su información. Los entrevistados respondieron a las 12 preguntas en las áreas mencionadas anteriormente. Cada participante tuvo un tiempo de 30 minutos aproximadamente. Posteriormente, las respuestas fueron analizadas e interpretadas.

Análisis de datos

El análisis de datos fue realizado mediante el proceso sistemático de análisis documental, asegurando el rigor metodológico y la validez. Primero, fue realizada la revisión inicial de documentos; luego, la codificación de respuestas, clasificación y sistematización. También fue realizado el análisis cualitativo de los niveles de coherencia de los elementos de la gestión administrativa, como los elementos de la gestión pedagógica y administrativa, para evaluar, monitorear, comparar y comunicar el nivel de cada una de los elementos. Se empleó una escala ordinal categórica con tres niveles (bajo, medio y alto), determinada bajo el siguiente fundamento conceptual: la escala ordinal de tres niveles se utiliza para clasificar el grado de presencia o desempeño de una categoría en un continuo progresivo; cada categoría representa un nivel de intensidad o calidad. En relación al fundamento metodológico, la asignación de puntuación se basa en criterios previamente definidos que garantizan validez y confiabilidad, es decir, los siguientes criterios de valoración: bajo (cumple escasamente los criterios; desempeño limitado); medio (cumple parcialmente, de manera aceptable; desempeño moderado) y alto (cumple plenamente los criterios; desempeño sobresaliente) (Hernández- Sampieri et al., 2014).

Estos procedimientos generaron tablas ideales para analizar las características y las frecuencias de respuestas, permitiendo visualizar los elementos de la gestión pedagógica y administrativa. Por otro lado, una vez terminada la sesión de cada entrevistado, se procedió al análisis e interpretación de las respuestas, con el propósito de integrarlas en las secciones de resultados y discusión; una etapa que ayudó a consolidar la investigación.

Posteriormente, la integración de la información fue realizada mediante el contraste de los hallazgos obtenidos a partir del análisis documental de los PER y de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los representantes de la DRE San Martín. Este procedimiento permitió identificar convergencias, divergencias y elementos complementarios entre las distintas fuentes de información. De igual manera, la valoración de los elementos de gestión mediante la escala ordinal categórica de tres niveles (bajo, medio y alto) constituyó un criterio de apoyo para la comparación y sistematización de los resultados. En consecuencia, se realizó una triangulación de técnicas y fuentes de información entre el análisis documental y las entrevistas, complementada con la valoración categórica de los hallazgos, con la finalidad de fortalecer la consistencia del análisis, la credibilidad de los resultados y la transparencia del proceso interpretativo.

Tabla 1
Matriz de condiciones de los elementos de gestión en los PER regionales

Nivel	Criterio de valoración
Bajo	El elemento presenta ausencia, escasa evidencia o débil correspondencia con el criterio analizado.
Medio	El elemento presenta evidencia parcial o correspondencia moderada con el criterio analizado.
Alto	El elemento presenta evidencia suficiente, explícita y consistente con el criterio analizado.

La Tabla 1 presenta la matriz de condiciones utilizadas para valorar los elementos de gestión identificados en los PER. Esta matriz permitió estandarizar el proceso de valoración de la información documental, establecer criterios comunes para la asignación de las puntuaciones y facilitar posteriormente la sistematización y comparación de los resultados entre las regiones analizadas. Así mismo, contribuyó a otorgar mayor objetividad, transparencia y reproducibilidad al componente cuantitativo del estudio

Aspectos éticos

La ética en el presente estudio sirvió como un pilar importante que asegura la validez y la confiabilidad en los procesos de la investigación. Para ello, fueron consideradas la integridad intelectual, el consentimiento informado y la minimización de riesgos. También se respetó el derecho de propiedad intelectual, pasando la conformidad de aprobación (CARTA N°034-2025-UNSM-FEH-PCJ) del comité de evaluadores del proyecto para su ejecución y ética. Fueron considerados, asimismo, los cuenta los parámetros de la similitud requerida por la institución. La información final fue empleada exclusivamente con fines académicos, garantizando el respeto, confidencialidad y transparencia en la obtención de la información.

RESULTADOS

A continuación, en la Tabla 2 se evidencia que las regiones analizadas presentan una gestión educativa descentralizada y articulada con el PEN 2036, lo que fortalece la coordinación intergubernamental y asegura coherencia en los procesos institucionales. Desde el enfoque crítico-estructural, los hallazgos muestran que la gestión educativa regional está marcada por relaciones de poder entre el nivel nacional, regional e institucional. Aunque existe descentralización, las regiones mantienen una fuerte articulación con el PEN 2036, lo que genera cierta dependencia de las orientaciones nacionales. También se presenta una tensión entre reconocer la diversidad cultural y mantener criterios comunes de planificación y evaluación. Los PER valoran las lenguas, saberes e identidades locales, pero su aplicación enfrenta condiciones diferentes en cada territorio.

Así mismo, el docente es considerado clave para transformar la educación, aunque está sujeto a procesos de formación, acompañamiento y evaluación. Se observa una contradicción entre la innovación propuesta y las capacidades reales de las instituciones. Las diferencias en recursos, tecnología e infraestructura dificultan que todas las regiones avancen de la misma manera. Finalmente, la evaluación cumple una función formativa, pero también puede convertirse en un mecanismo de control. En conjunto, los seis PER reflejan tensiones entre autonomía y regulación, diversidad y estandarización, innovación y desigualdad territorial.

En la Tabla 3 se presentan los enfoques estratégicos y ejes de implementación de los PER. Las regiones Ancash, Puno, Huancavelica y San Martín sostienen su propuesta en la reafirmación de la identidad cultural, la inclusión y la EIB. Por otro lado, Moquegua, La Libertad y Puno orientan el currículo hacia el desarrollo socio-productivo, la investigación científica, la sostenibilidad ambiental y los proyectos de vida. El desarrollo docente se consolida como eje clave mediante el acompañamiento, las redes de mentoría, las comunidades de aprendizaje y la integración estratégica de las TIC. Respecto a la evaluación, esta se concibe como un proceso formativo y diagnóstico orientado a asegurar la toma de decisiones y el alto rendimiento estudiantil. Finalmente, destaca la implementación de sistemas de monitoreo multianual e instancias especializadas, como el Observatorio Regional de Calidad Educativa en Huancavelica.

Desde el enfoque crítico-estructural, los PER pueden ser entendidos como campos de disputa donde convergen intereses culturales, económicos, políticos e institucionales. Sus propuestas contienen

Tabla 2
Matriz comparativa general de los PER sobre la descripción de los elementos de la gestión pedagógica

Región (PER)	Gestión e institucionalidad	Currículo y contextualización	Desarrollo docente y tecnologías digitales	Evaluación y monitoreo
San Martín	Articulación entre PEI, PCI y PAT; alineación con el PEN 2036 y el Plan de Desarrollo Regional Concertado.	Adaptado a la diversidad cultural y lingüística. Promoción de metodologías activas.	Formación continua docente e incorporación progresiva de las TIC.	Procesos de monitoreo y seguimiento multianual de manera general.
La Libertad	Articulación de instrumentos de gestión de las II. EE. con los objetivos del PER y del PEN 2036.	Perspectiva territorial ligada a la identidad regional, el desarrollo productivo y la gestión del riesgo.	Formación, bienestar docente, liderazgo pedagógico directivo, comunidades de aprendizaje e innovación con tecnologías.	Evaluación permanente.
Ancash	Gestión descentralizada articulada entre DRE, UGEL e instituciones educativas; alineado con el PEN 2036.	Realidad andina y costeña, uso del quechua central, inclusión, interculturalidad, equidad de género y pensamiento crítico.	No se precisa explícitamente en la caracterización general del PER.	Eje estratégico para medir el progreso de los aprendizajes.
Puno	Gestión descentralizada, participativa, redes educativas rurales y alineación con el PEN 2036.	Educación Intercultural Bilingüe (EIB), actividades socio-productivas, pensamiento crítico, equidad de género y conciencia ambiental.	Uso innovador de las TIC y difusión de buenas prácticas pedagógicas.	Proceso formativo orientado a mejorar los aprendizajes y la toma de decisiones.
Huancavelica	Gestión territorial articulada a objetivos estratégicos e instrumentos de gestión institucional; alineado con el PEN 2036.	Currículo pertinente enfocado en la identidad cultural, los saberes andinos y las demandas del contexto local.	Formación continua, mentoría, acompañamiento, trabajo colaborativo, competencias digitales y sistematización innovadora.	Indicadores, metas multianuales, Observatorio Regional de Calidad Educativa y monitoreo permanente.
Moquegua	Gestión moderna orientada a resultados y alineada con los propósitos del PEN 2036.	Desarrollo productivo, investigación científica, sostenibilidad, autonomía, proyectos de vida, inclusión y ética.	Metodologías para el desarrollo integral y el fortalecimiento del capital humano y social.	Proceso diagnóstico y permanente diseñado para asegurar altos estándares de desempeño.

Nota. PEI: Proyecto Educativo Institucional; PCI: Proyecto Curricular de la Institución Educativa; y PAT: Proyecto Anual de Trabajo.

potencial transformador cuando reconocen los saberes locales, fortalecen la participación docente, promueven una educación pertinente y utilizan la evaluación para mejorar las condiciones educativas. Pero también presentan contradicciones cuando la interculturalidad se limita al discurso, la educación se subordina a las necesidades productivas, la innovación se individualiza en el docente o la evaluación se convierte principalmente en mecanismo de control. Por ello, el desafío no consiste únicamente en implementar los ejes establecidos en los PER, sino en revisar quién define las prioridades educativas, qué actores tienen voz en su implementación y cómo se distribuyen los recursos, las oportunidades y el poder dentro del sistema educativo regional.

Tabla 3
Enfoques estratégicos y ejes de implementación

Eje de análisis	Regiones con mayor énfasis	Enfoque priorizado según el PER
Identidad cultural y lingüística	Ancash, Puno, Huancavelica, San Martín	a) Ancash : revaloración costeño-andina y uso del quechua central. b) Puno : prioridad en Educación Intercultural Bilingüe (EIB) altiplánica. c) Huancavelica : integración explícita de saberes andinos locales. d) San Martín : atención a la diversidad cultural y lingüística.
Desarrollo productivo y ciencia	Moquegua, La Libertad, Puno	a) Moquegua : orientación hacia la investigación científica y capital humano. b) La Libertad : vinculación con actividades productivas regionales y gestión del riesgo. c) Puno : articulación del aprendizaje con actividades socio-productivas del territorio.
Fortalecimiento docente e innovación	Huancavelica, La Libertad, Puno, San Martín	a) Huancavelica : redes de mentoría, acompañamiento y sistematización de experiencias. b) La Libertad : énfasis en el bienestar docente, liderazgo y comunidades de aprendizaje. c) Puno / San Martín : impulso al uso innovador de las TIC y buenas prácticas.
Sistemas de evaluación y calidad	Huancavelica, Moquegua, Puno, Ancash, San Martín, La Libertad	a) Huancavelica : creación de un Observatorio Regional e indicadores multianuales. b) Moquegua : enfoque diagnóstico continuo hacia altos estándares de desempeño. c) Puno : evaluación netamente formativa para toma de decisiones. d) Ancash / San Martín / La Libertad : evaluación estratégica y seguimiento multianual o permanente.

En la Tabla 4 se presentan los niveles de implementación de la gestión pedagógica con fuerte centralidad territorial e inclusión, destacando el desarrollo curricular y metodológico con el promedio más alto (2,83). Regiones como Moquegua, La Libertad y Áncash lideran los niveles de implementación de la gestión pedagógica al convertir la exigencia en mandato, asegurando procesos vinculantes y operativos. En planificación y evaluación, ambas con niveles medio y alto, se supera el enfoque burocrático mediante la articulación obligatoria de instrumentos internos (PEI, PCI, PAT) con metas multianuales y estándares de calidad. La evaluación deja de ser punitiva o meramente estadística para convertirse en un insumo formativo y diagnóstico permanente. Este cambio se concreta con la creación de observatorios regionales y el uso intensivo de datos. En conjunto, se fortalece la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua de la calidad educativa.

Desde el enfoque crítico-estructural, esta diferencia puede interpretarse como una manifestación de desigualdades en la capacidad de los gobiernos regionales y de las instituciones educativas para apropiarse, traducir y convertir las orientaciones del PER en mecanismos concretos de gestión. Desde una perspectiva crítico-estructural, esto cuestiona la idea de que una política educativa se implementa de manera homogénea una vez que es formalmente establecida: su materialización depende de estructuras institucionales, recursos, capacidades y relaciones de poder existentes en cada territorio.

En la Tabla 5 se observan los elementos de gestión en los PER regionales desde una perspectiva crítico-estructural. Esta articulación no debe interpretarse únicamente como una mejora técnica de la gestión, sino como una forma de organización y distribución

del poder institucional. Los instrumentos de planificación y presupuesto establecen qué problemas son considerados prioritarios, qué recursos reciben atención y qué unidades tienen capacidad efectiva para ejecutar las decisiones. En definitiva, los hallazgos muestran que el modelo de gestión de los seis PER presenta avances en integración, planificación y control, pero también reproduce tensiones derivadas de la distribución desigual del poder institucional. La aparente racionalidad técnica del Plan Operativo Institucional (POI), Presupuesto Institucional Modificado (PIM), Gestión Pública por Resultados (GPR) y los sistemas de información encubre relaciones de poder que determinan qué necesidades se priorizan, quién controla los recursos y cómo se define el éxito de la política educativa. Así, la búsqueda de equidad puede entrar en contradicción con estructuras administrativas que tienden a homogeneizar realidades territoriales diversas. La gestión educativa regional, por tanto, debe analizarse no solo por su capacidad de ejecutar recursos, sino por su capacidad de redistribuir oportunidades, fortalecer autonomía territorial y modificar las estructuras que reproducen las brechas educativas.

En la Tabla 6 se observan los niveles de coherencia de los elementos de la gestión administrativa, con unos resultados que evidencian una predominancia del enfoque de GPR y de la trazabilidad financiera, dado que cinco de las seis regiones analizadas, San Martín, La Libertad, Áncash, Puno y Moquegua, alcanzan un nivel alto de coherencia operativa al vincular el avance físico de las metas con la ejecución presupuestal. Los resultados evidencian una tensión entre la estandarización de la gestión pública y la diversidad territorial, cultural y socioeconómica de las regiones. Aunque predomina un nivel alto de coherencia administrativa, persisten desigualdades estructurales que condicionan su implementación.

Tabla 4
Niveles de implementación y coherencia en el PER de los elementos de la gestión pedagógica, planificación pedagógica, desarrollo curricular y metodológico, formación y acompañamiento docente, liderazgo pedagógico e innovación y TIC

Dimensión de gestión pedagógica	San Martín	La Libertad	Ancash	Puno	Huancavelica	Moquegua
Planificación pedagógica	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto
Desarrollo curricular y metodológico	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Evaluación de aprendizajes	Bajo	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
Formación y acompañamiento docente	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
Liderazgo pedagógico	Bajo	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
Innovación y TIC	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Alto	Alto

Tabla 5

Elementos de gestión en los PER regionales

Elemento de gestión	Enfoque estratégico (GPR y modernización)	Instrumentos y herramientas operativas	Propósito e impacto institucional
1. Gestión administrativa, planificación y organización	• Transición hacia una gestión descentralizada, moderna y desburocratizada. • Transformación de la planificación rígida en procesos dinámicos y operativos. • Alineación continua con la normativa del sector educativo.	- PEI (Proyecto Educativo Institucional) - RI (Reglamento Interno) - PCI (Propuesta Curricular Institucional) - PAT (Plan Anual de Trabajo) - POI (Plan Operativo Institucional)	• Simplificación de la gestión institucional en las II.EE. y Unidades Ejecutoras. • Reducción de trabas burocráticas para una atención oportuna del servicio educativo.
2. Gestión de recursos humanos (talento humano)	• Profesionalización y alineación del talento humano con los objetivos institucionales. • Fortalecimiento continuo de las competencias técnico-operativas.	• Planes de desarrollo de capacidades en las Unidades Ejecutoras (DRE/UGEL). • Asignación eficiente de funciones basada en metas de la GPR.	• Incremento de la eficiencia en el desempeño del personal administrativo y pedagógico. • Capacidad técnica fortalecida para la toma de decisiones descentralizada.
3. Gestión financiera y presupuestal	• Control riguroso, eficiencia e integridad en la ejecución presupuestaria. • Orientación del gasto público hacia la generación de valor público y resultados.	• PIM (Presupuesto Institucional Modificado) • Control y monitoreo de Compromisos y Devengados financieros.	• Evaluación directa de la capacidad técnico-operativa de las unidades ejecutoras. • Asignación orientada al cierre de brechas de inequidad, reducción de la deserción y mitigación del analfabetismo.
4. Logística e infraestructura	• Optimización de recursos materiales y provisión oportuna de bienes y servicios. • Uso racional del gasto en el marco de la descentralización.	• Articulación del Cuadro de Necesidades con el POI y la ejecución del PIM. • Gestión de recursos para el mantenimiento y soporte de II.EE.	• Garantía de condiciones físicas y materiales equitativas en las regiones. • Mitigación de brechas territoriales de acceso a infraestructura y equipamiento educativo.
5. Sistemas de información y soporte tecnológico	• Digitalización y soporte tecnológico para la toma de decisiones informada. • Transparencia y simplificación de trámites administrativos.	• Sistemas de monitoreo de metas físicas y financieras del POI/PIM. • Plataformas de seguimiento de compromisos y devengados.	• Trazabilidad y transparencia en la ejecución presupuestal. • Monitoreo en tiempo real de indicadores para mitigar riesgos socioeducativos.

La gestión educativa constituye un espacio donde interactúan relaciones de poder entre distintos actores y niveles de gobierno. Por ello, fortalecer la gestión requiere reducir las brechas institucionales y equilibrar la rendición de cuentas con la autonomía regional. Además, la gestión por resultados debe superar una visión exclusivamente cuantitativa e incorporar equidad, participación y pertinencia intercultural. En consecuencia, una gestión educativa efectiva debe orientarse tanto al cumplimiento de metas como a la transformación de las condiciones que limitan una educación de calidad.

Tabla 6

Niveles de coherencia de los elementos de gestión administrativa, planificación y organización, gestión de recursos humanos, gestión financiera y presupuestal, logística e infraestructura, sistemas de información y soporte tecnológico

Dimensión de gestión administrativa	San Martín	La Libertad	Ancash	Puno	Huancavelica	Moquegua	Nivel general
Planificación y organización	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto
Gestión de recursos humanos	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Gestión financiera y presupuestal	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
Logística e infraestructura	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
Sistemas de información y soporte tecnológico	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
Participación y transparencia administrativa	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

En la Tabla 7 se observa las características de las dimensiones principales. El Proyecto Educativo Regional (PER) en San Martín destaca por contar con una revisión retrospectiva estructurada del periodo 2007-2021, mientras que en Huancavelica incorpora la propuesta del Observatorio Regional de la Calidad Educativa. Sin embargo, varias regiones concentran su análisis en el periodo pospandemia, limitando la recuperación de aprendizajes de experiencias anteriores. La gestión curricular promueve metodologías activas, tecnologías digitales y articulación con la matriz productiva, destacando San Martín, La Libertad y Huancavelica. La inclusión fortalece la identidad local mediante el reconocimiento de las lenguas quechua y aimara y los saberes territoriales. Los planes de trabajo siguen procesos de diagnóstico, consulta y sistematización, con proyección hacia el 2036. La participación incorpora a docentes, directivos, estudiantes y familias, complementada con apoyo psicopedagógico, nutricional y tutorial. Sin embargo, persisten brechas críticas de infraestructura, conectividad rural y equipamiento tecnológico, que limitan la innovación educativa.

Desde el enfoque crítico-estructural, los PER revelan tensiones entre políticas estandarizadas y necesidades regionales. La modernización pedagógica se ve limitada por brechas de conectividad e infraestructura. La incorporación de lenguas originarias y saberes locales refleja la disputa entre homogeneización y diversidad cultural. La

participación de actores educativos avanza, aunque persiste la diferencia entre formalidad y poder real de decisión. La efectividad depende de una distribución equitativa de recursos y de fortalecer la descentralización con justicia social.

Por otro lado, las entrevistas realizadas a representantes de la gestión pedagógica y administrativa de la región San Martín permitieron recoger información relevante sobre el funcionamiento de la gestión educativa regional. Los hallazgos evidencian que la gestión pedagógica articula de manera consistente los principales instrumentos institucionales —PEI, PCI y PAT— con el PER-SM y el PEN 2036; sin embargo, persisten limitaciones presupuestales en la planificación multianual. Además, la propuesta pedagógica incorpora la diversidad sociocultural y la EIB a través de metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos.

En cuanto a la evaluación, se articulan mediciones regionales con retroalimentación formativa y monitoreo continuo. Del mismo modo, la formación docente responde al diagnóstico de necesidades identificadas en el aula y se fortalece mediante acompañamiento pedagógico directo y el uso de evidencias consignadas en portafolios. A su vez, directivos y especialistas ejercen un liderazgo centrado en fortalecer las comunidades profesionales de aprendizaje. Por último, la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) contribuye

Tabla 7
Características de las dimensiones principales

Dimensión / componente	Características principales	Regiones destacadas	Desafíos y brechas críticas
Evaluación de los PER	Desarrollo heterogéneo. Oscila entre la revisión de lecciones pasadas y la atención exclusiva al periodo pospandemia.	San Martín: informe retrospectivo bien estructurado (2007-2021). Huancavelica: propuesta del Observatorio Regional de la Calidad Educativa.	Múltiples regiones se limitan al diagnóstico pospandemia, perdiendo el aprendizaje de planes anteriores.
Gestión curricular e innovación pedagógica	Orientada a metodologías activas, tecnologías digitales y vinculación con la matriz productiva.	San Martín, La Libertad y Huancavelica	Recompaginar la innovación con la falta de conectividad y equipamiento.
Inclusión e identidad local	Enfoque de geografía dual y comunitaria; rescate de lenguas originarias y saberes locales.	Áncash: lengua quechua. Puno: lenguas quechua y aimara.	Articular la pertinencia cultural con las exigencias del sector agropecuario y territorial.
Planes de trabajo	Ruta metodológica clara por fases: diseño, diagnóstico, consulta y sistematización. Proyección hacia el 2036.	Transversal en las regiones evaluadas.	Metas condicionadas por las brechas territoriales acumuladas.
Canales de comunicación y participación	Consulta masiva a miles de docentes, directores, estudiantes y familias (costa, sierra y zonas rurales).	Transversal en las regiones evaluadas.	Descentralización efectiva: evitar que las demandas de comunidades remotas se diluyan en capitales.
Apoyo integral al estudiante	Programas transversales de soporte psicopedagógico, nutricional y tutoría.	Transversal en las instituciones regionales.	Garantizar la cobertura equitativa en zonas de alta dispersión geográfica.
Infraestructura y tecnología	Diagnóstico de limitaciones físicas y digitales que condicionan los logros.	Transversal en los territorios evaluados.	Déficit crítico en infraestructura física, conectividad rural y equipamiento tecnológico.

al desarrollo de la competencia digital de docentes y estudiantes mediante el aprovechamiento de recursos tecnológicos para dinamizar la gestión de los aprendizajes.

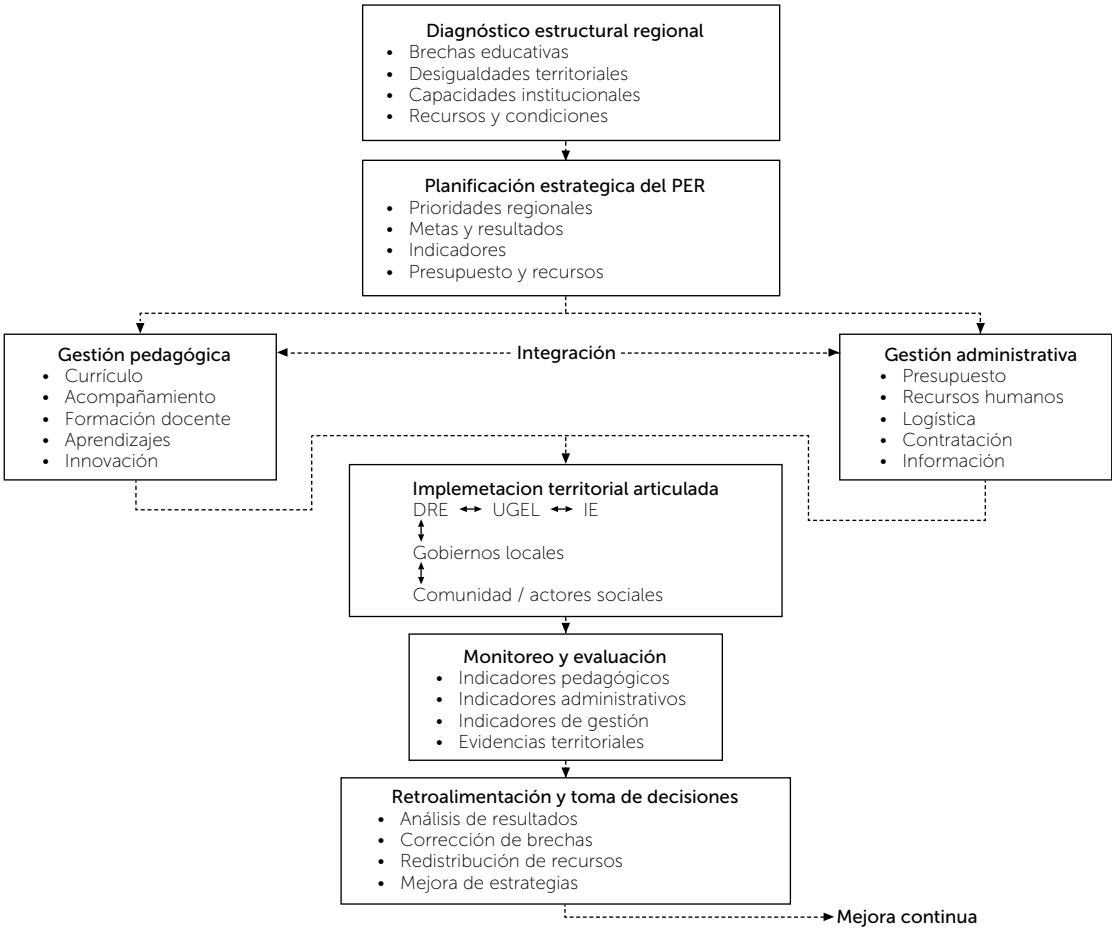
En relación con la gestión administrativa, las respuestas evidenciaron que la Dirección Regional de Educación de San Martín desarrolla su gestión institucional mediante la actualización periódica de sus instrumentos normativos entre ellos Manual de Organización y funciones (MOP), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Políticas y Procedimientos (MPP), Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y la implementación de un POI trianual, cuyo cumplimiento es objeto de seguimiento mensual y se encuentra articulado con la asignación presupuestaria y los lineamientos establecidos en el PER. En ese sentido, en materia, la gestión prioriza el cierre de brechas de infraestructura educativa mediante implementación de aulas modulares y ejecución de proyectos de inversión pública a largo plazo. Así mismo, la transparencia y rendición de cuentas se fortalecen mediante la realización de audiencias públicas semestrales y la presentación

periódica de informes ante la Contraloría General de la República.

En cuanto a la gestión del recurso humano, la estabilidad laboral del personal nombrado y el carácter multifuncional garantizan la continuidad operativa, complementada por capacitaciones específicas y el apoyo logístico de directores y la Asociación de Padres de Familia (APAFA). Finalmente, la entidad se encuentra en un proceso de digitalización mediante el uso de sistemas como el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE), permitiendo evaluar el cumplimiento de metas y reorientar el gasto para una toma de decisiones más eficiente. En conjunto, estos resultados sugieren que la gestión administrativa de la entidad (Región San Martín) se orienta hacia un modelo basado en la planificación, el monitoreo sistemático, la transparencia y el uso estratégico de la información para fortalecer la eficiencia en la toma de decisiones.

En la Figura 1 se muestra el modelo de gestión de los PER en el Perú, fundamentado en un análisis crítico-estructural de la gestión pedagógica y

Figura 1
Modelo de gestión de los PER en el Perú, fundamentado en un análisis crítico-estructural de la gestión pedagógica y administrativa



administrativa. Este modelo se estructura en seis componentes interdependientes que permiten una gestión integral de los PER. El primero corresponde al diagnóstico estructural, orientado a identificar brechas, necesidades y capacidades institucionales. El segundo comprende la planificación estratégica, mediante la definición de prioridades, metas, recursos e indicadores. El tercero integra la gestión pedagógica y administrativa para garantizar coherencia entre las acciones educativas y los recursos disponibles. El cuarto corresponde a la implementación territorial articulada entre DRE, UGEL e instituciones educativas, seguida del monitoreo y evaluación de procesos y resultados. Finalmente, la retroalimentación permite tomar decisiones, corregir dificultades y fortalecer continuamente la gestión educativa regional.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el siguiente estudio revelan que los PER de San Martín, La Libertad, Áncash, Puno, Huancavelica y Moquegua coinciden en articular sus instrumentos de gestión con los lineamientos del PEN al 2036, con énfasis en una educación contextualizada y sustentada en un enfoque territorial. Sin embargo, cada región establece prioridades particulares de acuerdo a sus características sociales, culturales, económicas y educativas. En San Martín, se prioriza la diversidad cultural, la formación docente y las metodologías activas con monitoreo multianual. En La Libertad, las principales orientaciones se relacionan con el fortalecimiento de la identidad regional, el desarrollo productivo, la innovación digital y el liderazgo directivo. Por su parte, Áncash y Puno impulsan una gestión descentralizada y participativa, destacando la pertinencia andina, costeña y del altiplano mediante la EIB, el uso de lenguas originarias y el pensamiento crítico.

Desde una perspectiva crítico-estructural, es necesario analizar quiénes participan en la formulación de las políticas regionales, qué actores tienen mayor capacidad de influencia y en qué medida las decisiones responden realmente a las necesidades de las comunidades educativas. La existencia de instrumentos regionales alineados con el PEN al 2036 constituye un avance en materia de planificación, pero su impacto dependerá de la capacidad de los gobiernos regionales y de las instituciones educativas para convertir dichas orientaciones en acciones concretas, sostenibles y pertinentes.

En el caso de Huancavelica, el PER integra los saberes ancestrales con el acompañamiento pedagógico, un observatorio de calidad y el

fortalecimiento de competencias digitales. En cambio, Moquegua orienta su modelo hacia la modernidad y resultados, enfatizando la investigación científica, el desarrollo productivo y la sostenibilidad.

En definitiva, estos resultados muestran que los PER comparten una visión orientada a fortalecer la pertinencia de la educación desde las características y necesidades de cada territorio. Así mismo, la evaluación continua y el uso de tecnologías adquieren un papel transversal en las propuestas regionales, al formarse herramientas de seguimiento de los avances, la toma de decisiones y la mejora de los procesos educativos. De este modo, en cada región se muestran las prioridades y estrategias propuestas por cada región, donde se mantiene una orientación común hacia una gestión educativa más contextualizada, participativa y articulada según las demandas de sus respectivos territorios (Medrano, 2026).

Los resultados convergen con los hallazgos de Elias y Servín (2026), quienes sostienen que una gestión pedagógica contextualizada y democrática se favorece mediante una comunicación horizontal, la toma de decisiones colectiva y la reducción de jerarquías. Así mismo, este enfoque contribuye a impulsar transformaciones significativas, al fortalecer la participación docente y los procesos de gestión más colaborativos. Por su parte, Palomino et al. (2025), en su estudio sobre innovación de la didáctica del idioma del inglés y su incidencia en la gestión pedagógica en la escuela Modesto Mendoza, sostienen que existen mejoras notables en la gestión pedagógica, impulsando un aprendizaje más activo y adaptado al contexto de los estudiantes.

De igual manera, los hallazgos en las características de la gestión administrativa revelan la siguiente información, los PER de San Martín, La Libertad, Áncash, Puno, Huancavelica y Moquegua convergen en la GPR, impulsando la modernización, la descentralización y la eficiencia institucional. Esta estrategia transforma los instrumentos tradicionales PEI, RI, PCI y el PAT en herramientas operativas dinámicas, dejando atrás la burocracia normativa. A su vez, vincula el POI con la gestión financiera del PIM, midiendo la capacidad técnica a través de la ejecución de compromisos y devengados (Ruiz, 2019).

Por otra parte, Donayre Hernández (2026) realizó un estudio sobre el análisis de la gestión pedagógica en Perú, Chile, Colombia y Brasil. A partir de una revisión sistemática (2015-2025), identificó que las líneas principales que mayor resaltaron fueron

modelos y enfoque de gestión pedagógica, liderazgo escolar e innovación tecnológica, en relación entre gestión y desempeño docente y gestión de contexto de vulnerabilidad. Sin embargo, existen brechas entre declaraciones normativas y prácticas efectivas desarrolladas en las instituciones educativas. Por otro lado, Martel (2026) desarrolló un estudio sobre gestión administrativa y calidad de locales escolares de la Unidad de Gestión Educativa Local Morropón, Piura, Perú, en donde revela que realizar una gestión adecuada de planificación, organización, dirección y de control administrativo mejora la infraestructura escolar y optimiza los recursos al generar ambientes adecuados para el aprendizaje. En la misma línea, Loreña y Sánchez (2025), en su estudio sobre gestión administrativa y desempeño docente, sostienen que es importante analizar la gestión administrativa para la organización y el buen desempeño docente. Por otro lado, Pajuelo (2025) señala que es importante implementar estrategias que ayuden a fomentar un espacio colaborativo y de apoyo mutuo, que ayude a fortalecer la confianza y la capacidad de respuesta institucional. Desde el enfoque crítico-estructural, esta relación debe comprenderse como una unidad. Una adecuada administración de recursos, infraestructura, presupuesto y organización institucional crea condiciones para el desarrollo pedagógico, mientras que una gestión pedagógica pertinente orienta las decisiones administrativas hacia las necesidades reales de los estudiantes. Por ello, la separación rígida entre lo administrativo y lo pedagógico puede limitar la capacidad de transformación de las instituciones educativas (Quispe-Pareja, 2020).

Los resultados permiten establecer una implicación respecto de la distancia entre la política educativa y su implementación. En ese sentido, Casani Cruz et al. (2023), en su investigación enfocada en la coherencia y las limitaciones entre los PER y el PEN, señalan que las propuestas regionales no son claras respecto a los primeros objetivos estratégicos nacionales, al no brindar oportunidades reales a los estudiantes, además de presentar incoherencias tanto en la preparación como en el ejercicio de la docencia. Sin embargo, al presentar propuestas de modelos de gestión pedagógica, existe algunos cambios significativos; por ejemplo, Cueva (2024), en su investigación sobre el modelo de gestión pedagógica, promueve una participación más activa del profesorado en las labores educativas, reforzando su capacidad de liderazgo. Por su lado, Llamó (2023) encuentra que los estudios orientados a la gestión administrativa y la innovación pedagógica influyen de manera significativa en la innovación pedagógica. También, García (2024) corrobora que la investigación centrada

en el telégrafo y la gestión administrativa influyen significativamente en la gestión administrativa.

En ese sentido, una de las principales implicaciones del enfoque crítico-estructural es la necesidad de pasar de una lógica de cumplimiento normativo a una lógica de transformación educativa. Los instrumentos de gestión, como el PEI, RI, PCI, PAT y POI, deben dejar de ser presentados exclusivamente como documentos administrativos y convertirse en herramientas para la realidad institucional, establecer prioridades, distribuir recursos y generar procesos de mejora. La planificación adquiere así una dimensión estratégica y política, puesto que permite decidir qué problemas se consideran prioritarios, qué poblaciones requieren mayor atención y qué recursos se destinan para atender las desigualdades existentes.

Con todo, la presente investigación presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el análisis se realizó sobre seis PER seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, por lo que los hallazgos no pretenden generalizarse a la totalidad de las regiones del país. En segundo lugar, las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas únicamente a dos representantes de la Dirección Regional de Educación de San Martín, lo que restringe la incorporación de percepciones provenientes de las otras regiones analizadas. Además, el estudio se sustentó principalmente en el análisis documental de los PER vigentes, por lo que los resultados reflejan la información contenida en dichos instrumentos de planificación y no necesariamente en el nivel de implementación efectiva de todas las acciones propuestas. Finalmente, debido a su alcance descriptivo-comparativo, la investigación permitió identificar tendencias, similitudes y diferencias en la gestión pedagógica y administrativa regional, sin establecer relaciones causales ni medir el impacto de los PER sobre los resultados educativos.

CONCLUSIONES

Se diseñó un modelo de gestión de Proyectos Educativos Regionales (PER) fundamentado en un análisis crítico-estructural de la gestión pedagógica y administrativa. Los resultados evidencian que la articulación entre ambas dimensiones favorece una gestión educativa más coherente con las necesidades territoriales, al integrar la planificación estratégica, la gestión por resultados, la asignación de recursos y los procesos pedagógicos. Así mismo, se identificó que la pertinencia territorial, la participación de los actores educativos y el uso de

mecanismos de monitoreo y evaluación constituyen elementos clave para fortalecer la gobernanza educativa regional. En consecuencia, el modelo propuesto ofrece un marco orientador para mejorar la toma de decisiones y contribuir al fortalecimiento de los PER en el Perú, al tiempo que supera el formalismo normativo y fortaleciendo el carácter transformador, equitativo y territorial de los PER.

REFERENCIAS

- Apple, M. (2018). *The Struggle for democracy in Education: Lessons from Social Realities*. Routledge. <https://www.routledge.com/The-Struggle-for-Democracy-in-Education-Lessons-from-Social-Realities/Apple/p/book/9781138721159>
- Barberousse, P. (2008). Fundamentos teóricos del pensamiento complejo de Edgar Morin. *Revista Electrónica Educare*, 12(2), 95-113. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194114586009>
- Carrasco, J. B. (2002). *Una didáctica para hoy: Cómo enseñar mejor*. Ediciones Rialp. https://www.rialp.com/libro/una-didactica-para-hoy_92366/
- Casani Cruz, M. R., Mamani, E. J., Contreras Vargas, A. M., López Arcana, M. J., Huayhua Huamani, E., y Mamani Mamani, D. S. (2023). Coherencia de los proyectos educativos regionales en relación al proyecto educativo nacional del Perú - 2021. *Waynarroque - Revista De Ciencias Sociales Aplicadas*, 3(1), 47-56. <https://doi.org/10.47190/rcsaw.v3i1.54>
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036: el reto de la ciudadanía plena*. CNE. <https://www.gob.pe/institucion/cne/informes-publicaciones/1942002-proyecto-educativo-nacional-al-2036-el-reto-de-la-ciudadania-plena>
- Consejo Nacional de Educación. (2021). *Proyecto educativo nacional*. Ministerio de Educación. <https://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/PEN-2021.pdf>
- Cueva, G. (2024). *Modelo de gestión pedagógica para el liderazgo docente en una institución educativa pública, Cajamarca* [tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132399/Cueva_PGD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, H. (2018). *La gestión descentralizada del sistema educativo y la implementación de los Proyectos Educativos Regionales en el Perú*. Consejo Nacional de Educación (CNE). <https://www.gob.pe/cne>
- Donayre Hernández, E. Y. (2026). Gestión pedagógica en Perú, Chile, Colombia y Brasil: análisis documental. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 10(42), 1-17. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v10i42.1245>
- Elias, J., y Servín, G. (2026). Construyendo cultura participativa: comunidades de aprendizaje y su contribución a la gestión pedagógica y la colaboración docente. *Revista CoPala. Construyendo Paz Latinoamérica*, 11(23). <https://doi.org/10.35600/25008870.2026.23.0393>
- García, D. (2024). *Telégrafo en la gestión administrativa en hna. institución pública de Lima, 2023* [tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/154068>
- Giroux, H. (2019). *The Terror of Neoliberalism: Authoritarianism and the Eclipse of Democracy*. Routledge. <https://www.routledge.com/Terror-of-Neoliberalism-Authoritarianism-and-the-Eclipse-of-Democracy/Giroux/p/book/9781594510113>
- Guerrero, G. (2019). *Gestión descentralizada, políticas educativas y dinámica institucional en el Perú*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). <https://www.gob.pe/13126-acceder-al-repositorio-institucional-del-minedu>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores. <https://artes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Llamo, J. (2023). *Gestión administrativa e innovación pedagógica en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL 04. Lima, 2023* [tesis de maestría, universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/122756>
- Loreña, L., y Sánchez, L. (2025). Gestión administrativa y desempeño docente. *institución educativa N° 6073 "Jorge Basadre"*. *IGOBERNANZA*, 8(30), 96-120. <https://doi.org/10.47865/igob.vol8.n30.2025.411>
- Martel, W. (2026). Gestión administrativa y calidad de locales escolares de la Unidad de Gestión Educativa Local Morropón, Piura, Perú. *Gaceta Científica*, 12(2), 01-08. <https://doi.org/10.46794/gacien.12.2.2763>
- Medrano, W. (2026). Gestión administrativa y calidad de locales escolares de la Unidad de Gestión Educativa Local Morropón, Piura, Perú. *Gaceta Científica*, 12(2). <https://doi.org/10.46794/gacien.12.2.2763>
- Morin, E. (2016). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. https://norberto2016.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/10/morinedgar_introduccion-al-pensamiento-complejo_parte1.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022). *Transformemos la educación para un futuro con más esperanza*. UNESCO. <https://www.unesco.org/es/articles/en-2022-transformemos-la-educacion-para-un-futuro-con-mas-esperanza>
- Pajuelo, V. (2025). Percepción docente sobre la gestión pedagógica en instituciones educativas durante la pandemia COVID-19. *Impulso, Revista de administración Impulso*, 5(10), 243-258. <https://doi.org/10.59659/impulso.v5i10.114>
- Palomino, M., Peña, A., Criollo, G., y Castillo, C. (2025). Innovación de la didáctica del idioma inglés y su incidencia en la gestión pedagógica en la escuela Modesto Mendoza. *Sinergia académica*, 8(8), 240-273. <https://doi.org/10.51736/sa816>
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdiviana*, 14(1), 7-14. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Quispe, J. (2023). *Estrés laboral, Gestión pedagógica y administrativa en Instituciones Educativas Unidocentes de la UGEL Caylloma, Arequipa, 2022* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121264>

- Rivas, A. (2021). *Las llaves de la educación: Repensar la transformación de los sistemas educativos en América Latina*. Fundación Santillana. <https://www.fundacionsantillana.com/>
- Ruiz, P. (2019). *Gestión pedagógica y gestión administrativa en una Institución Educativa, Trujillo, 2019* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/34189>
- Vargas, M., y Morillo, L. (2022). Fragmentación administrativa y desafíos de la gestión pedagógica en las DRE y UGEL: Un análisis de las políticas regionales de educación. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 14(2), 45-68. <https://revistas.siep.org.pe/index.php/RPIE/issue/view/23>

Contribución de los autores

YPR: conceptualización, redacción completa, investigación, supervisión, validación, escritura y borrador original.

ALL: metodología, revisión y edición del artículo.

Fuentes de financiamiento

El estudio fue autofinanciado.

Conflictos de interés

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Correspondencia

Ymber Peña Robalino

E-mail: ypena@unsm.edu.pe