



## Políticas públicas educativas y eficiencia administrativa en institutos educativos administrados por el ejército

Educational public policies and administrative efficiency in educational institutes administered by the military

*Políticas públicas educacionais e eficiência administrativa em institutos educacionais administrados pelo exército*

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.794>

Catalina Miluska Lazo Chicoma 

cmlazo@ucvvirtual.edu.pe

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 17 de mayo 2023 | Aceptado 6 de junio 2023 | Publicado 25 de julio 2024

### RESUMEN

Este estudio examina la relación entre las políticas públicas educativas y la administración de instituciones educativas bajo la dirección del ejército. El objetivo fue investigar la influencia de las políticas públicas en la gestión administrativa de estas instituciones. Utilizando un enfoque cuantitativo, se recogieron datos mediante una encuesta aplicada a 83 directivos de dichas instituciones. Los datos fueron procesados y analizados con el software estadístico SPSS versión 29. Los niveles de respuesta mostraron distribuciones similares, ajustándose a una distribución normal. Se encontró una relación significativa con un alfa de 0,05 y un  $R^2$  de 0,694. Los resultados indican que las políticas gubernamentales afectan aspectos clave de la administración educativa, determinando el marco en el cual se desarrolla la gestión administrativa y estableciendo límites y expectativas para los responsables de la administración.

**Palabras clave:** Gestión educativa; Políticas públicas educativas; Administración educativa; Ejército

### ABSTRACT

This study examines the relationship between educational public policies and the administration of educational institutions under the direction of the military. The objective was to investigate the influence of public policies on the administrative management of these institutions. Using a quantitative approach, data were collected through a survey applied to 83 managers of these institutions. The data were processed and analyzed with SPSS version 29 statistical software. The response levels showed similar distributions, conforming to a normal distribution. A significant relationship was found with an alpha of 0.05 and an  $R^2$  of 0.694. The results indicate that government policies affect key aspects of educational administration, determining the framework in which administrative management takes place and establishing limits and expectations for those responsible for administration.

**Key words:** Educational management; Educational public policies; Educational administration; Army

### RESUMO

Este estudo examina a relação entre as políticas públicas educacionais e a administração de instituições educacionais sob a direção de militares. O objetivo foi investigar a influência das políticas públicas na gestão administrativa dessas instituições. Utilizando uma abordagem quantitativa, os dados foram coletados por meio de uma pesquisa com 83 gestores dessas instituições. Os dados foram processados e analisados com o uso do software estatístico SPSS versão 29. Os níveis de resposta apresentaram distribuições semelhantes, de acordo com uma distribuição normal. Foi encontrada uma relação significativa com um alfa de 0,05 e um  $R^2$  de 0,694. Os resultados indicam que as políticas governamentais afetam os principais aspectos da administração educacional, determinando a estrutura na qual a gestão administrativa ocorre e estabelecendo limites e expectativas para os responsáveis pela administração.

**Palavras-chave:** Gestão educacional; Políticas públicas educacionais; Administração educacional; Exército

## INTRODUCCIÓN

La educación desempeña un papel fundamental y transversal en la vida de las personas, siendo una herramienta esencial para construir sociedades más justas, equitativas y tolerantes. Esta importancia se refleja en la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, donde se establece como el objetivo número 4, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, además de promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida para todos (Naciones Unidas, 2018). La educación también está vinculada con todos los demás objetivos de desarrollo sostenible, contribuyendo al logro de metas en áreas como la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, la salud, el trabajo decente y la sostenibilidad ambiental.

En este contexto, la educación es crucial para el desarrollo individual y social, constituyendo una responsabilidad social y una prioridad para el desarrollo de un país (Flores, 2021). Mejorar las escuelas y los sistemas educativos es una tarea constante que debe considerar las características del contexto y las necesidades específicas. Es responsabilidad del Estado crear las condiciones necesarias para garantizar y promover el derecho a la educación, asegurando que todos tengan acceso a oportunidades y condiciones de aprendizaje adecuadas (Pita, 2020; Pulido, 2017). Esto implica proporcionar una educación de calidad que permita a las personas adquirir conocimientos, habilidades y competencias necesarias para su desarrollo personal

y social, fomentando la equidad y la igualdad de oportunidades.

La gestión pública educativa y la administración están interrelacionadas y trabajan conjuntamente para mejorar el servicio educativo y los productos ofrecidos. Los directivos educativos juegan un papel crucial en la gestión y administración de los recursos, garantizando una distribución equitativa y eficiente de bienes y servicios educativos (Flores, 2021; Morgado et al., 2019). La gestión pública educativa incluye la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos, mientras que la administración se refiere a las actividades y procesos necesarios para gestionar eficazmente una organización, incluyendo la toma de decisiones, la asignación de recursos, el establecimiento de políticas y la supervisión de las operaciones (Sosa y Rey, 2019).

La crisis sanitaria en Perú evidenció deficiencias en la gestión pública educativa, resaltando la necesidad de fortalecer las habilidades administrativas y mejorar la evaluación del funcionamiento del sistema educativo (Mimbela, 2021). Esta crisis destacó la importancia de condiciones como la equidad, la iniciativa de los actores, la planificación, la organización y el control en la ejecución de la gestión educativa, en concordancia con las políticas públicas educativas y la administración educativa.

En este contexto, el objetivo principal de la presente investigación fue estudiar la influencia de la política pública educativa en la administración de instituciones educativas bajo la dirección del ejército. La hipótesis planteada fue que la política pública educativa puede ejercer una influencia eficiente en la administración de dichas instituciones. Identificar las debilidades y fortalezas de la relación entre las políticas públicas educativas y la administración educativa es esencial para lograr una gestión académica eficiente y eficaz en estas instituciones.

## MÉTODO

Se realizó una investigación cuantitativa de tipo correlacional con el objetivo de establecer una relación entre las variables política pública educativa (PPE), como variable independiente (X) con cinco dimensiones, y administración educativa (AE) como variable dependiente, con cuatro dimensiones (Hernández et al., 2014). Debido a que la población era reducida, se utilizó la técnica de muestreo censal (Otzen y Manterola, 2017), que estuvo compuesta por 83 participantes, directivos de colegios, seleccionados para ser representativos de la institución militar.

Se aplicó una encuesta y cuestionario compuesto por una serie de interrogantes, que constó de 20 ítems para la PPE, distribuidos en cuatro ítems para la dimensión gestión estado, cuatro ítems para equidad, cuatro para cambios incrementales, cuatro para sociedad y cuatro ítems

para iniciativa de actores. Para la variable AE, se utilizaron 15 ítems distribuidos en tres para la dimensión planeación, cinco para organización, cuatro para directores y tres para control.

La escala para las alternativas de respuestas por cada ítem fue de tipo Likert, donde: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5). Se estimó la consistencia interna y fiabilidad de los instrumentos mediante el alfa de Cronbach, que registró un valor de 0,983 para la PPE y de 0,751 para la AE.

Para examinar la hipótesis de trabajo, se realizaron pruebas de hipótesis de correlación para evaluar el coeficiente de determinación  $R^2$ , que permitió comprobar la relación entre la PPE y la AE en instituciones administradas por el ejército. También se realizaron pruebas de ANOVA asociadas al modelo de regresión lineal para analizar las variables investigadas y comparar las dimensiones de cada una. Para todos estos análisis estadísticos se empleó el programa SPSS versión 26.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos del análisis originaron una serie de información, luego de aplicar el cuestionario En la Figura 1 se presenta la distribución de las frecuencias relativas de los niveles de respuesta para las variables de PPA y AE. Se puede observar que el nivel modal se encontró con una frecuencia de 35 para la variable de PPE y 38 para la AE. Además, se identificaron otros

valores altos que correspondieron al nivel de Ni de acuerdo Ni en desacuerdo, con frecuencias de 28 para PPE y 32 para AE. Se debe destacar que en el nivel *Totalmente en desacuerdo* no se

registraron respuestas para AE. Estos resultados proporcionaron una generalidad de las tendencias de respuesta de los participantes en relación con las variables evaluadas.

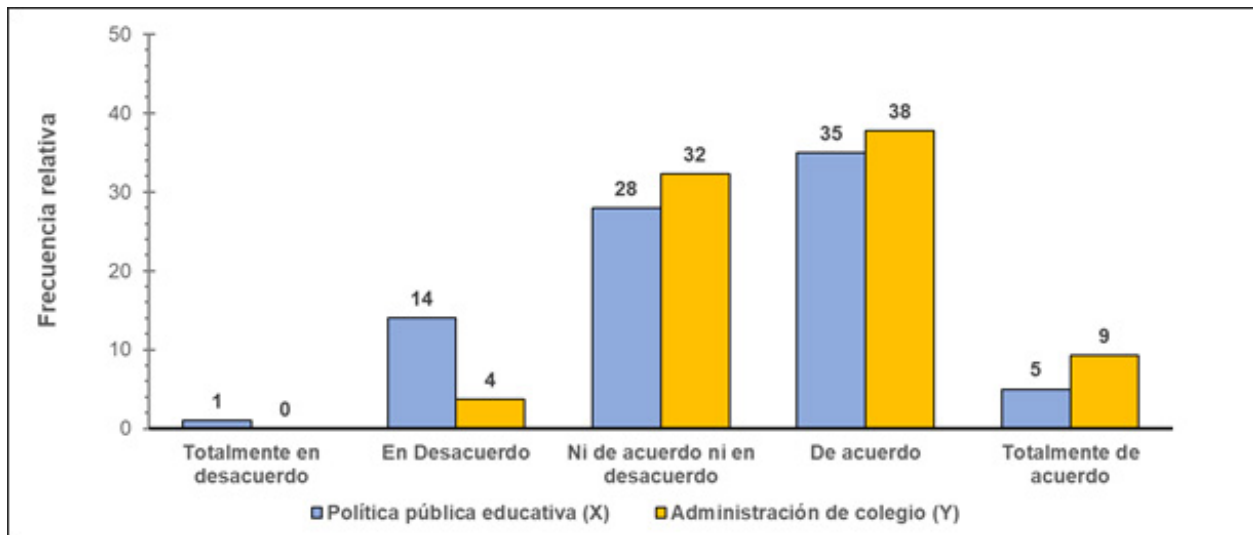


Figura 1. Distribución relativa de las frecuencias relativas de los niveles de respuestas para las variables política pública educativa y administración de colegios.

La Figura 2 destaca la distribución de las frecuencias relativas de los niveles de respuesta para las dimensiones de PPE. Se observó que el nivel más frecuente fue Ni de acuerdo Ni en desacuerdo, con un máximo valor del 54% para la dimensión de sociedad. En contraste, el nivel de Totalmente de acuerdo no registró respuestas en ninguna de las dimensiones. Otros valores altos

se presentaron en el nivel *De acuerdo*, con un 46% para la dimensión de iniciativa de actores y un 37% para cambio incremental. En cuanto al nivel *En desacuerdo*, la dimensión de estado obtuvo la mayor frecuencia relativa con un 28%, mientras que el nivel de *Totalmente en desacuerdo* alcanzó un 10% para equidad.

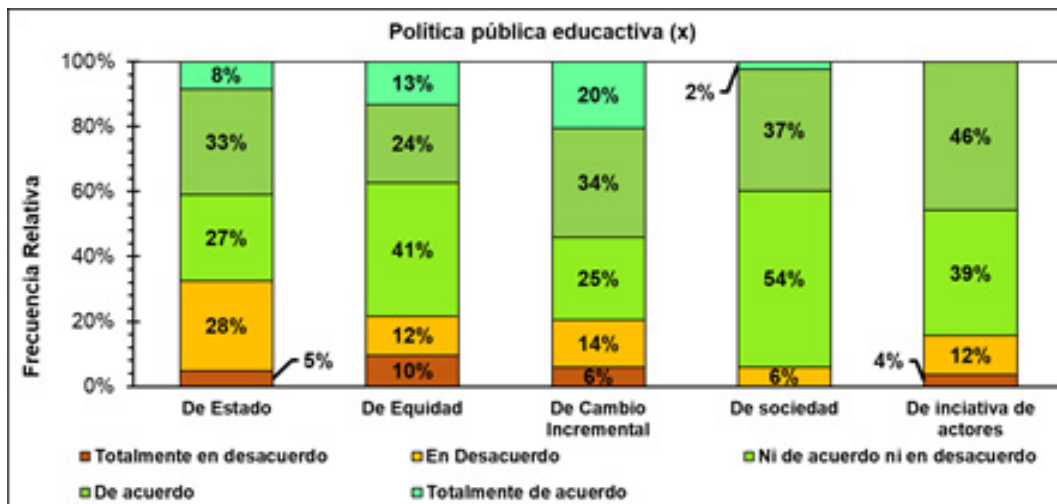


Figura 2. Distribución de las frecuencias relativas para los niveles de respuesta de las dimensiones de la política pública educativa.

En el caso AE, la distribución de las frecuencias relativas se muestra en la Figura 3. Los valores máximos se encontraron en el nivel De acuerdo, con un 51% en la dimensión de control, en tanto que, para las dimensiones de organización y dirección, fue el 48%. El nivel de Ni de acuerdo ni en desacuerdo obtuvo valores entre el 35% y el

45%, donde la dimensión de planeación alcanzó el máximo porcentaje. En cuanto al nivel de Totalmente de acuerdo, registró valores en un rango de 10% a 16%, donde la dimensión de planeación fue la de mayor porcentaje. No se encontraron respuestas para el nivel más bajo, Totalmente en desacuerdo.

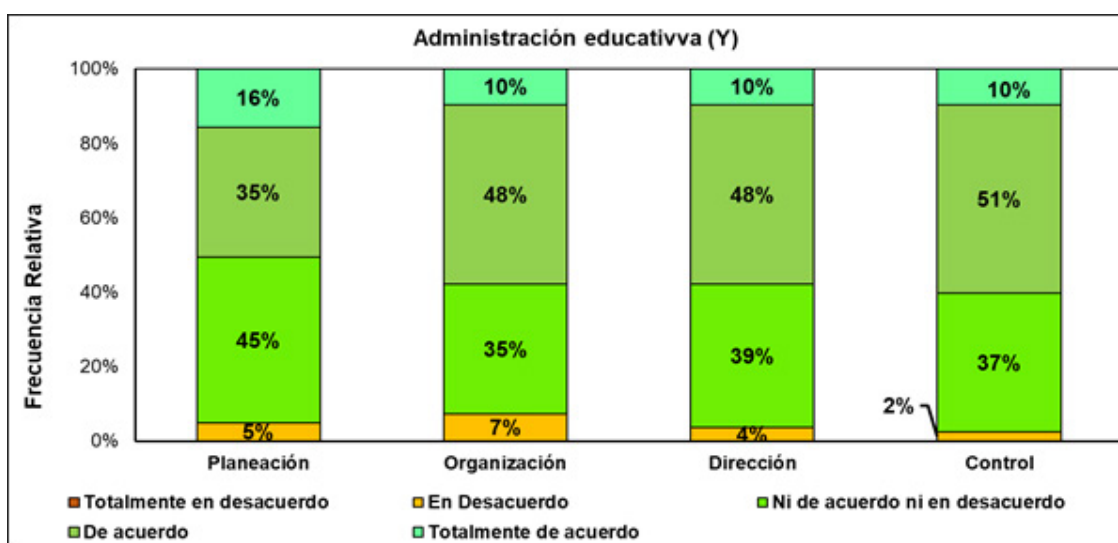


Figura 3. Distribución de las frecuencias relativas para los niveles de respuesta de las dimensiones de la administración educativa.

En otro orden de resultados, el modelo de regresión estimado entre las variables estudiadas reveló un coeficiente de correlación de 0,833 a un nivel de significancia de alfa de 0,05. Además, se obtuvo un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0,693, indicó una correlación positiva significativa y sugirió que el 69,30% de la variabilidad de los datos pudieron ser explicados por la relación entre la PPE y la AE de las instituciones bajo el control del ejército.

Estos resultados sugirieron que la PPE tuvo influencia positiva sobre la administración de las instituciones. Adicionalmente, el análisis de varianza asociado al modelo de regresión mostró un valor de F de 83,832, respaldando la significancia estadística del modelo y sugería que los predictores incluidos en el modelo explicaron la relación entre la PPE y la AE de las instituciones.

En relación a la política educativa, en análisis de varianza, se encontró un valor calculado de F de 1,750, resultó ser menor que el valor crítico de 2,304. Esto indicó que hubo diferencias significativas entre las dimensiones de esta variable. Por otro lado, en cuanto a la variable de Administración educativa, el valor de F fue de 0,153, considerablemente menor que el valor crítico de 2,632, esto sugiere que no hubo diferencias significativas entre las dimensiones.

## Discusión

Los niveles de respuesta de las variables analizadas presentan distribuciones de frecuencias relativas que muestran similitudes notables y se asemejan a una distribución normal. En estos patrones, se observa que el nivel De acuerdo es el más común entre los participantes. Estos resultados indican que el personal directivo tiene una comprensión sólida de que la implementación de políticas públicas en el ámbito educativo tiene un impacto positivo en su gestión administrativa. En este sentido, se destaca la responsabilidad del director como gestor público en la conducción de la escuela.

El personal directivo debe tener en cuenta las dimensiones de la variable de AE con el fin de impulsar y promover procesos administrativos que fomenten la mejora continua de las prácticas de gestión e innovación. Este enfoque busca fortalecer la institución educativa como un proceso sistémico orientado hacia la eficiencia en la prestación de servicios educativos (Romero y Santa, 2021; Flores, 2021). Estas acciones, lideradas por el director, contribuyen a crear un entorno propicio para el desarrollo integral de la institución educativa y su comunidad educativa.

Del mismo modo, al examinar las dimensiones de la variable de PPE, se observa un sesgo hacia los niveles más bajos de la escala de

Likert, que incluye respuestas como Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo y Ni de acuerdo Ni en desacuerdo. Este patrón indica escepticismo por parte del personal en relación a la PPE implementada por los organismos gubernamentales. Se evidencia que las brechas existentes en esta dimensión reflejan debilidades en términos de las competencias necesarias para llevar a cabo tareas administrativas. Esto sugiere la importancia de fortalecer las habilidades y conocimientos relacionados con la planificación y gestión de recursos por parte de los gestores educativos.

Es fundamental que estos actores clave adquieran las capacidades necesarias para enfrentar los desafíos administrativos y mejorar la implementación de la PPE (Cárdenas et al., 2022; Ñañez y Lucas, 2019). Esto implica proporcionar oportunidades de formación y desarrollo profesional, así como promover una cultura de aprendizaje continuo en el ámbito de la gestión educativa. De esta manera, se podrá cerrar las brechas identificadas y mejorar la eficacia y eficiencia de las prácticas administrativas en el contexto educativo.

En el mismo contexto, las políticas públicas no siempre se manifiestan de manera clara y explícita. En ocasiones, la falta de acción o la omisión sistemática por parte del Estado en relación a un tema específico puede revelar la política que está aplicando: la indiferencia o la inacción (Pulido, 2017; Flores, 2014). Es importante reconocer que

la ausencia de una política activa puede tener un impacto significativo en determinados ámbitos de la sociedad. Cuando el Estado no muestra interés o no toma medidas para abordar una problemática, se puede interpretar como una señal de desinterés o falta de prioridad en esa área.

En estos casos, la ausencia de una política explícita puede indicar que se está aplicando una política implícita de indiferencia o inacción. Esto puede tener consecuencias negativas para las personas y comunidades afectadas, ya que no se están tomando las medidas necesarias para abordar sus necesidades o resolver los problemas existentes. Es fundamental que las políticas públicas sean claras, transparentes y respondan a las demandas y necesidades de la sociedad. Además, es importante que exista una rendición de cuentas por parte del Estado en relación a las políticas implementadas, tanto las explícitas como las implícitas. Esto permite asegurar que las decisiones tomadas por los gobiernos reflejen los intereses y el bienestar de la población.

En lo que respecta a la AE, se observa una percepción favorable en cuanto a la gestión administrativa de los centros educativos. Esto se evidencia en una mayor proporción de respuestas que se sitúan en los niveles De acuerdo y Totalmente de acuerdo, especialmente en las dimensiones de planeación, organización, dirección y control. Estos resultados indican que los participantes tienen una visión positiva

y favorable acerca de cómo se lleva a cabo la gestión administrativa en los centros educativos, implicando que existe una percepción de que se planifican adecuadamente las acciones, se organiza eficientemente el funcionamiento de los centros, se lleva a cabo una dirección efectiva y se realiza un control adecuado para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La buena percepción de la gestión administrativa en estas dimensiones es un indicador alentador, ya que sugiere que se están implementando prácticas efectivas de gestión en los centros educativos, contribuyendo a la mejora de la calidad educativa y al logro de los objetivos institucionales. Es importante seguir fortaleciendo y promoviendo estas buenas prácticas para continuar avanzando en el ámbito de la administración educativa.

En consecuencia, es crucial que la gestión educativa cuente con directores que posean habilidades de liderazgo gerencial y sean capaces de fomentar la integración y empatía dentro del grupo de trabajo. Estos líderes deben tener como objetivo principal el logro de metas y objetivos establecidos. Ruiz et al., (2022) y Morgado et al., (2019) respaldan la importancia de contar con directores que posean estas habilidades de gestión y liderazgo en el ámbito educativo. Estos líderes desempeñan un papel fundamental en la creación de un entorno propicio para el aprendizaje, el desarrollo y el logro de los objetivos institucionales.

Es fundamental que los directores demuestren un liderazgo inspirador y motivador, capaz de impulsar el trabajo en equipo, la colaboración y la sinergia entre todos los miembros de la comunidad educativa. Además, deben ser capaces de establecer una comunicación clara y efectiva, promoviendo la participación y el compromiso de todos los involucrados.

La relación entre la política pública educativa y la administración educativa en los colegios bajo administración militar es de gran relevancia, ya que las políticas gubernamentales ejercen una influencia significativa en la gestión administrativa de estas instituciones. Las políticas públicas establecen pautas y directrices que impactan en la toma de decisiones y en las prácticas de gestión implementadas en dichos colegios (Capano y Woo, 2018). Es fundamental que exista una alineación coherente y efectiva entre las políticas gubernamentales y las necesidades y objetivos específicos de los colegios bajo administración militar.

Para lograrlo, se requiere una comunicación fluida y una colaboración estrecha entre los responsables de la formulación de políticas y los encargados de la gestión administrativa en estas instituciones. Esta colaboración permite promover una gestión eficiente y efectiva, enfocada en el logro de los objetivos educativos y en el bienestar de la comunidad educativa, destacando la necesidad de una coordinación efectiva y una toma de



decisiones informada para garantizar el éxito de la gestión administrativa en este contexto específico (Brunila y Nehring, 2023; Shi y Coates, 2021; Alarcón et al., 2020; Huanca y Geldrech, 2020). Una coordinación efectiva y una alineación adecuada entre las políticas y los objetivos específicos de los colegios son clave para lograr una gestión exitosa y alcanzar los objetivos educativos de manera eficiente.

Al realizar los análisis de varianza correspondientes, se encontró que no existen diferencias significativas entre las diversas dimensiones de las PPE y AE. Estos resultados indican que, en el contexto de este estudio y para la muestra analizada, no se observaron variaciones importantes en los resultados o percepciones relacionadas con las diferentes áreas abordadas dentro de cada variable. Es importante tener en cuenta que la falta de diferencias significativas no implica que todas las dimensiones sean idénticas o que no haya áreas que puedan mejorarse en relación a la política pública educativa y la gestión administrativa (Gallardo, 2021; Kidjie, 2019; López et al., 2018).

Sin embargo, para esta muestra en particular, no se encontraron diferencias notables entre las dimensiones evaluadas. No obstante, es necesario considerar que los resultados de este estudio están limitados a la muestra analizada y al contexto específico. Por lo tanto, se recomienda ampliar la investigación a otros centros educativos con el fin de obtener una visión más generalizada

del impacto de las políticas públicas educativas en la gestión administrativa de dichos centros. De esta manera, se podrán obtener conclusiones más sólidas y representativas que permitan comprender mejor las dinámicas y los efectos de estas políticas en diversos contextos educativos.

## CONCLUSIONES

Los resultados encontrados del análisis de las políticas públicas educativas y la administración educativa sugieren que existía una tendencia hacia la concordancia en las opiniones y percepciones de los participantes en estas áreas temáticas expresadas en las opiniones y percepciones de los participantes, pero se deben considerar otros factores y contextos para una comprensión completa de los resultados.

También de los resultados encontrados resalta la importancia de realizar evaluaciones y análisis críticos de las políticas públicas educativas, con el fin de comprender las percepciones y preocupaciones de los actores involucrados en su implementación. Además, destaca la necesidad de promover una comunicación y colaboración efectiva entre los organismos gubernamentales y el personal educativo, a fin de abordar las inquietudes, mantener y fortalecer las prácticas efectivas de gestión para asegurar un funcionamiento eficiente y exitoso de los centros educativos y así fortalecer la confianza en las políticas públicas educativas.

La relación entre la política pública educativa y la administración educativa en los colegios bajo administración militar es fundamental, dado que las políticas gubernamentales tienen un impacto significativo en la gestión administrativa de estas instituciones. Las políticas gubernamentales influyen en aspectos clave de la administración educativa, como la planificación curricular, la asignación de recursos, la contratación y capacitación del personal, y la implementación de programas y proyectos educativos. Estas políticas determinan el marco en el cual se desarrolla la gestión administrativa, estableciendo los límites y las expectativas para los responsables de la administración.

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

## REFERENCIAS

- Alarcón, R. Salvador, Y., y Pérez, M. (2020). Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales, Aplicación en un caso de estudio. *Revista Universidad y Sociedad*. 12(6), 411-420. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-411.pdf>.
- Brunila, K. y Nehring, D. (2023). Precision education governance and the high risks of fabrication of future-oriented learning human kinds. *Research Papers in Education*. <https://doi.org/10.1080/02671522.2023.2212688>.
- Capano, G., y Woo, J. (2018). Designing Policy Robustness: Outputs and Processes. *Policy and Society*, 37 (4): 422–440. doi:10.1080/14494035.2018.1504494.
- Cárdenas, M., Callinapa, E., Canaza, C., Cateriano, A., Cayllahua, J y Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102-134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>.
- Flores, E. (2014). Relación entre política educativa con la calidad de la educación en la Universidad Privada SISE, año 2014. Lima, [Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres, Lima]. [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1074/1/flores\\_cey.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1074/1/flores_cey.pdf)
- Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos Educación, Política y Valores*. 9(1). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000700008&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000700008&script=sci_arttext).
- Gallardo, W. (2021) Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 3(2), pp.1-24. [www.doig.org/10.47666/summa.3.2.40](http://www.doig.org/10.47666/summa.3.2.40)
- Huanca, J. y Geldrech, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Revista Conrado*, 16(76), 369–376. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1497>.
- Kidjie, I. (2019) Designing effective governance of education, *Policy Design and Practice*, 2:2, 182-197, <https://doi.org/10.1080/25741292.2019.1621034>.
- López, M., Shaji, R., y Garg, K. (2018). *Governance, accountability, and transparency in education*, In J.D. Wright (Ed.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, pp. 303-309. Elsevier.
- Mimbela, R. (2021). Habilidades directivas y gestión escolar en la red 09, Ugel 01, San Juan de Miraflores. [Tesis de maestría Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77284>.

- Morgado, C., Zavala, J y Argüelles, J. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. *Cienciamatria*, 5(9), 48-72. DOI: <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.99>.
- Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1801141\\_es.pdf?sequence=28&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1801141_es.pdf?sequence=28&isAllowed=y)
- Ñañez, M. y Lucas, G. (2019). Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual. *Investigación y postgrado*, 34(1), 167-180. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6931371>
- Pita, B. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139-152. <https://doi.org/10.22518/jour.cesh/2020.2a09>.
- Pulido, O. (2017). Política pública y política educativa: una reflexión sobre el contexto. *Revista Educación y Ciudad*, (33), 13-28. <https://doi.org/10.36737/01230425.v0.n33.2017.1641>.
- Romero, S. y Santa, H. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77-85. <http://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/110>
- Ruiz, J., Huaita, D., Vásquez, M. & Holguin, J. (2022). Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 248-265. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.17>
- Shi, J. y Coates. H. (2021). Constructing Higher Education Evaluation Systems for the Global Era. *International Journal of Chinese Education*, 7 (2): 175-180. doi:10.1163/22125868-12340095.
- Sosa, J. y Rey, N. (2019). Principios y valores en la Gestión y en la Administración Pública. *Administración & Desarrollo*, 49(1), 85-99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8121581>