

J-40402082-9

F
u
n
d
a
c
i
ó
n

A
u
l
a

V
i
r
t
u
a
l

Aula Virtual



Generando Conocimiento

<http://www.aulavirtual.web.ve>



ISSN: 2665-0398

Deposito Legal: LA2020000026

Vol. 7 Nº 15 Año 2026

Periodicidad Continua



REVISTA CIENTÍFICA AULA VIRTUAL

Director Editor:

- Dra. Leidy Hernández PhD.
- Dr. Fernando Bárbara

Consejo Asesor:

- MSc. Manuel Mujica
- MSc. Wilman Briceño
- Dra. Harizmar Izquierdo
- Dr. José Gregorio Sánchez

**Revista Científica Arbitrada de
Fundación Aula Virtual**

Email: revista@aulavirtual.web.ve

URL: <http://aulavirtual.web.ve/revista>



La Revista seriada Científica Arbitrada e Indexada **Aula Virtual**, es de acceso abierto y en formato electrónico; la misma está orientada a la divulgación de las producciones científicas creadas por investigadores en diversas áreas del conocimiento. Su cobertura temática abarca Tecnología, Ciencias de la Salud, Ciencias Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Exactas y otras áreas afines. Su publicación es **CONTINUA**, indexada y arbitrada por especialistas en el área, bajo la modalidad de doble ciego. Se reciben las producciones tipo: *Artículo Científico* en las diferentes modalidades cualitativas y cuantitativas, *Avances Investigativos*, *Ensayos*, *Reseñas Bibliográficas*, *Ponencias* o *publicaciones derivada de eventos*, y cualquier otro tipo de investigación orientada al tratamiento y profundización de la información de los campos de estudios de las diferentes ciencias. La Revista **Aula Virtual**, busca fomentar la divulgación del conocimiento científico y el pensamiento crítico reflexivo en el ámbito investigativo.

ISSN: 2665-0398
Depósito Legal: LA2020000026
País: Venezuela
Año de Inicio: 2020
Periodicidad: Continua
Sistema de Arbitraje: Revisión por pares. "Doble Ciego"
Licencia: Creative Commons [CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
Volumen: 7
Número: 15
Año: 2026
Período: Julio 2026 – Diciembre 2026 (continua)
Dirección Fiscal: Av. Libertador, Arca del Norte, Nro. 52D, Barquisimeto estado Lara, Venezuela, C.P. 3001



GESTIÓN ADMINISTRATIVA EDUCATIVA EN LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA CIUDAD DE JULIACA - 2024

EDUCATIONAL ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE HOLISTIC DEVELOPMENT OF STUDENTS IN PUBLIC AND PRIVATE SECONDARY SCHOOLS IN THE CITY OF JULIACA – 2024

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Área del Conocimiento: Ciencias Sociales y Aplicadas

Recibido: 28/08/2026

Aceptado: 30/09/2026

Publicado: 02/10/2026

Código Único AV: e871

Páginas: 1(1789-1819)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.23101800>

Autores:

Ibone Marizol Condori Rodríguez

Químico Farmacéutico

Maestría en Farmacología

Doctorado en Administración

 <https://orcid.org/0000-0002-4066-6689>

E-mail: marizolibonecoro@gmail.com

Afiliación: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca

País: República del Perú

Edith Cari Checa

Cirujano Dentista

Doctorado en Educación

 <https://orcid.org/0000-0001-6100-1099>

E-mail: d01556817@uancv.edu.pe

Afiliación: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca

País: República del Perú

Blas Giovanni López Rodríguez

Ingeniero Industrial

Maestría en Contabilidad y Finanzas

 <https://orcid.org/0009-0002-9397-8333>

E-mail: blaslopez@hotmail.es

Afiliación: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca

País: República del Perú

Resumen

Esta investigación analizó la relación entre la gestión administrativa educativa y la formación integral de los estudiantes en instituciones secundarias públicas y privadas de Juliaca, Perú, contrastando ambos modelos de gestión. Bajo un enfoque cuantitativo, paradigma positivista y diseño no experimental, correlacional-comparativo y transversal, se aplicaron cuestionarios validados (V de Aiken ≥ 0.70) y confiables (Alfa de Cronbach ≥ 0.91) aplicados a una muestra probabilística estratificada de 64 colegios (37 públicos y 27 privados), 260 directivos/docentes (42 directivos y 218 docentes) y 680 estudiantes, alcanzando un total efectivo de 898 informantes. El procesamiento estadístico en IBM SPSS e inferencia paramétrica/no paramétrica (t de Student, U de Mann-Whitney y r de Pearson / rho de Spearman) evidenció una relación positiva y estadísticamente significativa ($p < 0.05$) entre la gestión administrativa y la formación integral. Las instituciones privadas registraron promedios superiores en infraestructura y recursos tecnológicos, reflejados en la dimensión cognitiva; sin embargo, las instituciones públicas mostraron fortalezas en la integración socioafectiva y ético-ciudadana. Se concluye que la gestión administrativa ejerce un rol condicionante sobre el desarrollo holístico estudiantil, diferenciándose según el tipo de sostenedor: mientras el sector privado optimiza la eficiencia operativa e instrumental, el sector público potencia la equidad y la cohesión comunitaria, demandando modelos gerenciales contextualizados que equilibren la eficacia técnica con la dimensión axiológica en contextos andinos.

Palabras Clave

Gestión administrativa educativa, formación integral, educación secundaria, instituciones públicas y privadas, Juliaca

Abstract

This study analyzed the relationship between educational administrative management and students' comprehensive training in public and private secondary schools in Juliaca, Peru, contrasting both management models. Under a quantitative approach, positivist paradigm, and non-experimental, correlational-comparative, and cross-sectional design, validated (Aiken's $V \geq 0.70$) and reliable (Cronbach's $\alpha \geq 0.91$) questionnaires were administered to a stratified random sample of 64 schools (37 public and 27 private), 260 principals/teachers (42 principals and 218 teachers), and 680 students, reaching an effective total sample of 898 respondents. Statistical processing via IBM SPSS and parametric/non-parametric inferential tests (Student's t, Mann-Whitney U, and Pearson's r / Spearman's ρ) revealed a positive and statistically significant relationship ($p < 0.05$) between administrative management and comprehensive training. Private institutions achieved higher mean scores in infrastructure and technological resources, impacting the cognitive dimension; conversely, public institutions demonstrated strengths in socio-affective and ethical-civic integration. It is concluded that administrative management plays a conditioning role in students' holistic development, differing by school ownership: while the private sector optimizes operational efficiency and instrumental outcomes, the public sector enhances equity and community cohesion, highlighting the need for contextualized management models that balance technical efficiency with axiological dimensions in Andean contexts.

Keywords

Educational administrative management, holistic development, secondary education, public and private institutions, Juliaca

Introducción

En el escenario contemporáneo, signado por transformaciones socioeconómicas aceleradas, la globalización del conocimiento y la constante irrupción de innovaciones tecnológicas, los sistemas educativos a nivel mundial enfrentan la imperiosa necesidad de redefinir sus horizontes teleológicos fundamentales. La educación del siglo XXI ya no puede concebirse ni restringirse a la mera transmisión unidireccional de contenidos instruccionales o al adiestramiento técnico para la inserción laboral inmediata; por el contrario, asume el compromiso ético, pedagógico e histórico de formar ciudadanos reflexivos, críticos, empáticos y éticamente responsables, capaces de responder activamente a los complejos desafíos de un entorno social dinámico y fluctuante. Este horizonte normativo se operacionaliza mediante el paradigma de la formación integral, entendida como el desarrollo armónico, equilibrado y transversal de las dimensiones cognitiva, socioafectiva, ética, ciudadana, física y artístico-cultural de la persona en su etapa de escolarización (Delors, 1996; Nussbaum, 2010).

Desde este marco axiológico, la calidad institucional de una entidad educativa no se mide de forma exclusiva por los promedios cuantitativos alcanzados en pruebas estandarizadas de rendimiento académico, sino por su capacidad intrínseca para cultivar la plenitud humana,

favorecer la salud mental y emocional, promover el pensamiento crítico y consolidar un compromiso democrático con la comunidad.

Sin embargo, la traducción práctica y efectiva de este ideal formativo en el aula de clases no constituye un hecho fortuito ni se genera de manera aislada al contexto organizativo. Su consecución se encuentra estrictamente condicionada por las estructuras, dinámicas y decisiones institucionales que configuran la vida cotidiana de las escuelas. En este marco analítico, la gestión administrativa educativa se erige como una variable determinante de insoslayable valor teórico y práctico, la cual ha sido históricamente subvalorada o confinada a funciones de índole meramente burocrática, operativa o de control procedimental.

Comprendida en su sentido contemporáneo y estratégico, la gestión administrativa representa el andamiaje organizativo, operativo, financiero, normativo y comunitario que posibilita, sostiene, articula y orienta la acción pedagógica docente (Casassus, 2000; Murillo, 2006). De este modo, la administración escolar no opera como un fin en sí misma, sino como un medio facilitador: determina el clima organizacional, la asignación equitativa y oportuna de recursos didácticos, la infraestructura física y tecnológica, la formación continua del cuerpo docente, los canales de comunicación y las dinámicas de liderazgo directivo.

Una gestión fragmentada, rígida o centralizada tiende a ahogar la innovación pedagógica y relegar las dimensiones socioafectivas del alumnado, mientras que una gestión con liderazgo transformacional y visión estratégica actúa como un catalizador decisivo para la transformación de las prácticas de aula y la consolidación de una formación genuinamente integral.

En el contexto latinoamericano, la interrelación entre la gobernanza escolar y la equidad educativa adquiere complejidades singulares debido a las marcadas desigualdades estructurales, las brechas de financiamiento y la coexistencia de diversos modelos de prestación del servicio. En el plano internacional, un amplio cuerpo de investigaciones orientadas al estudio de la eficacia escolar y el liderazgo directivo ha fundamentado la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión administrativa eficiente y el fortalecimiento continuo de los procesos institucionales y pedagógicos (Giler-Cedeño et al., 2023).

Diversos autores argumentan que aquellos centros educativos que implementan modelos de administración basados en la transparencia de la gestión, la planificación estratégica participativa, la optimización de los recursos materiales y el desarrollo del talento humano logran estructurar entornos organizacionales caracterizados por un

clima institucional saludable, lo que repercute de forma indirecta pero consistente en la mejora de las variables cognitivas y en el rendimiento escolar de los estudiantes (Gil Santos & Fernández García, 2023; Morales Raza et al., 2023).

Pese a estos avances, un análisis crítico de este bloque de literatura internacional revela que la mayoría de los estudios tradicionales han pecado de un reduccionismo metodológico: evaluaron la efectividad de la gestión administrativa utilizando casi de forma exclusiva indicadores de rendimiento académico en materias curriculares duras como Matemáticas, Lenguaje y Ciencias Naturales. Este enfoque cuantitativo centrado únicamente en exámenes de lápiz y papel tendió a soslayar e invisibilizar el impacto que la organización administrativa ejerce sobre áreas fundamentales como el bienestar socioemocional, la formación ética, la identidad cultural, la expresión artística y el desarrollo de conductas ciudadanas (Ccopa Rivera, 2024; Guffante Naranjo et al., 2022).

A nivel regional y latinoamericano, la literatura científica más reciente ha transitado progresivamente desde modelos puramente gerenciales hacia concepciones holísticas que entienden la gestión educativa como un proceso multidimensional que integra la dimensión pedagógico-curricular, la dimensión comunitaria, la dimensión administrativa-financiera y la dimensión

directivo-organizacional (Cárdenas-Tapia et al., 2022; Meza Huamani et al., 2022).

Sin embargo, al examinar la literatura producida en contextos de vulnerabilidad socioeconómica o economías emergentes, la evidencia empírica exhibe importantes discrepancias según la naturaleza del sostenedor del establecimiento educativo. Por un lado, las investigaciones centradas en la gestión pública estatal informan de manera recurrente sobre barreras estructurales severas, tales como la rigidez de los trámites burocráticos, la insuficiencia de las partidas presupuestales para mantenimiento e innovación, y la elevada rotación de los directivos, factores que limitan la sostenibilidad de proyectos formativos de largo alcance (Rendón Maca, 2024).

Por otro lado, las investigaciones desarrolladas en el sector educativo privado reportan ventajas asociadas a una mayor autonomía directiva, flexibilidad en la toma de decisiones, capacidad de respuesta inmediata ante demandas del entorno y una marcada orientación hacia la satisfacción del usuario. Pese a estas aparentes fortalezas operativas, diversos investigadores advierten con severidad que la adopción de una lógica mercantil en la gestión privada corre el riesgo de priorizar resultados cuantitativos de posicionamiento comercial o captación de matrícula por encima del cultivo axiológico y el desarrollo socioafectivo, debilitando la dimensión ética e

integral del proceso educativo (Ariza Dau & Ramos Ruiz, 2022; Fontdevila et al., 2022).

En el escenario nacional peruano, la producción científica ha buscado mapear y contrastar las asimetrías existentes entre los modelos de gestión escolar pública y privada, reportando disparidades sustanciales en variables determinantes como el estado de la infraestructura física, el acceso a equipamiento tecnológico, la calidad del clima institucional y el nivel de satisfacción y compromiso laboral del cuerpo docente (Guamán, 2024).

Ciertos hallazgos sostienen que la disponibilidad de recursos tecnológicos modernos, talleres especializados y ambientes de aprendizaje óptimos —rasgos frecuentemente más prominentes en las escuelas de gestión privada urbana— facilitan el desarrollo del pensamiento lógico, el dominio de lenguas extranjeras y la adquisición de competencias digitales avanzadas. No obstante, en contraposición a esta postura, otros estudios han puesto de relieve que la gestión pública peruana, a pesar de sus limitaciones presupuestales, conserva una vocación de inclusión social, equidad e integración de la diversidad sociocultural que resulta fundamental para la cohesión comunitaria y la formación de ciudadanías democráticas en contextos pluriétnicos (Barrios Nieto et al., 2023; Leiva et al., 2022).

Sin embargo, al sistematizar la producción académica nacional, se identifica la persistencia de un considerable vacío empírico e instruccional: son escasos los trabajos con rigor correlacional que evalúen de qué forma estas diferencias estructurales y operativas entre la gestión pública y la privada inciden directamente sobre las dimensiones holísticas (ética, socioafectiva, física y artística) de la formación de los adolescentes (Lucero-Tello et al., 2023).

En el Perú, esta problemática cobra un relieve particular en la educación secundaria, nivel en el cual los adolescentes experimentan transformaciones biopsicosociales críticas y requieren un soporte institucional robusto. Al estrechar la revisión teórica y empírica hacia la macrogestión del sur andino peruano y el espacio regional de Puno, se observa que la investigación previa sobre administración educativa se ha caracterizado por un abordaje analítico insular y fragmentado. Los estudios de la zona han priorizado la indagación aislada de variables como la evaluación del desempeño docente, la convivencia escolar o las estrategias para el manejo de la educación intercultural bilingüe (Cárdenas, 2022).

Los investigadores de la región concuerdan de manera unánime en que factores socioculturales de gran calado, tales como el bilingüismo (quechua-aimara-español), la identidad andina, la cosmovisión originaria y las singulares dinámicas

del comercio informal, exigen la configuración de un modelo de liderazgo y gestión escolar altamente receptivo, flexible y contextualmente adaptado a la realidad local (Flores Pizarro, 2023). Pese a la pertinencia de estas aproximaciones teóricas, se constata una evidente escasez de investigaciones empíricas de diseño comparativo y alcance correlacional que hayan analizado estadísticamente la relación entre las dimensiones de la gestión administrativa y el desarrollo socioafectivo, físico-artístico y ético de los estudiantes de secundaria dentro del contexto urbano de Juliaca, una urbe caracterizada por un crecimiento demográfico acelerado y una intensa densidad mercantil (Mamani Huacasi, 2023).

Dentro de la geografía nacional, la región Puno y, específicamente, la ciudad de Juliaca —capital de la provincia de San Román— constituyen un observatorio social y educativo de excepcional interés para la investigación empírica. Juliaca se posiciona como el principal eje comercial, migratorio y financiero del sur andino peruano, caracterizado por un acelerado crecimiento urbano, una intensa movilidad poblacional y una marcada impronta de interculturalidad andina.

Esta dinámica socioeconómica se traslada de manera directa a la configuración de su sistema educativo secundario, el cual se encuentra marcadamente segmentado entre instituciones públicas y privadas, cada una impulsada por lógicas

de financiamiento, filosofías de gestión, dinámicas de contratación docente y grados de autonomía organizativa significativamente disímiles.

De acuerdo con la información estadística consignada en el padrón oficial de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) (San Román, 2023), la jurisdicción de Juliaca alberga un total de 77 instituciones educativas de nivel secundario, de las cuales 45 son de gestión pública estatal y 32 corresponden a la gestión privada particular. Esta distribución proporcional configura un escenario idóneo para el análisis comparativo respecto a cómo los estilos de administración escolar inciden sobre las dimensiones del desarrollo estudiantil.

No obstante, la articulación entre las decisiones administrativas y la formación multidimensional del estudiante sigue siendo un ámbito controvertido, cuya literatura científica internacional, regional y nacional registra aproximaciones teóricas y hallazgos empíricos marcadamente heterogéneos que requieren ser analizados con detenimiento metodológico.

A partir del balance crítico de la literatura científica examinada en las escalas internacional, latinoamericana, nacional y regional, se pone de manifiesto una clara brecha en el estado del conocimiento: las investigaciones previas han abordado la gestión escolar de forma desarticulada o han supeditado su análisis al cumplimiento de indicadores cognitivos de corto plazo,

desatendiendo la exploración profunda de su impacto sobre la formación integral concebida desde una perspectiva holística y multidimensional.

Esta vacancia teórica y empírica adquiere caracteres de urgencia en la ciudad de Juliaca, donde los procesos de urbanización acelerada, la multiculturalidad andina y las exigencias de un mercado altamente dinámico imponen demandas complejas tanto a la gestión de las escuelas públicas como a la de las privadas.

La escasez de diagnósticos rigurosos y comparativos contruidos con base en evidencia estadística limita severamente la capacidad diagnóstica y propositiva de los equipos directivos, de los especialistas pedagógicos de la UGEL San Román y de los diseñadores de políticas públicas regionales. Sin una comprensión empírica profunda de estas relaciones, se torna inviable convertir la gestión administrativa en un motor estratégico de transformación institucional y equidad educativa.

Frente a la brecha del conocimiento descrita y la necesidad de aportar evidencia relevante para la toma de decisiones institucionales, la presente investigación se articula formalmente en torno a la siguiente interrogante central de indagación: ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa educativa con la formación integral de los estudiantes en las instituciones educativas secundarias públicas y privadas de la ciudad de Juliaca, y qué diferencias estadísticamente

significativas existen entre ambos modelos de gestión escolar?

Para dar respuesta rigurosa a este problema de investigación, el objetivo general del estudio consistió en analizar la relación entre la gestión administrativa educativa y la formación integral de los estudiantes de las instituciones educativas secundarias públicas y privadas de la ciudad de Juliaca, contrastando los niveles de logro y los coeficientes de correlación obtenidos entre el modelo de gestión estatal y el modelo particular.

Metodología

El marco metodológico que sustenta la presente investigación se articuló rigurosamente en torno al paradigma positivista, caracterizado por un enfoque cuantitativo, metódico, empírico-analítico y orientado a la contrastación objetiva de hipótesis a partir de la medición numérica y el procesamiento estadístico avanzado. Desde esta postura epistemológica, la realidad socioeducativa se concibe como una entidad objetiva, aprehensible y regida por regularidades o patrones que pueden ser identificados, medidos y analizados de manera neutral por el investigador, minimizando cualquier sesgo de subjetividad interpretativa.

En coherencia con este fundamento, el estudio adoptó una tipología sustantiva o básica, orientada fundamentalmente a la generación de nuevo conocimiento científico, al enriquecimiento de la teoría sobre la gobernanza escolar y al

esclarecimiento de los mecanismos institucionales que condicionan la formación multidimensional de los educandos en el nivel secundario.

Atendiendo a la naturaleza del problema formulado, el alcance de la investigación fue de nivel correlacional-comparativo. El componente correlacional tuvo por propósito evaluar el grado de asociación lineal y la capacidad predictiva existente entre las dimensiones de la variable independiente (gestión administrativa educativa) y las dimensiones de la variable dependiente (formación integral del estudiante).

Por su parte, el componente comparativo permitió contrastar estadísticamente los niveles observados en ambas variables entre las instituciones educativas de gestión pública estatal y las de gestión privada particular, determinando la existencia de diferencias significativas y la magnitud del tamaño del efecto resultante de dicha segmentación estructural.

El diseño metodológico adoptado fue de carácter no experimental, transversal y correlacional-causal. Fue no experimental en la medida en que las variables de estudio no fueron manipuladas deliberadamente por los investigadores; por el contrario, los fenómenos educativos, las prácticas administrativas y las percepciones sobre el desarrollo estudiantil se observaron y registraron en su entorno natural y

cotidiano, tal como se manifiestan en la realidad escolar de la jurisdicción.

Asimismo, el estudio fue de corte transversal debido a que la recolección de los datos empíricos se llevó a cabo en un único y determinado momento temporal durante el año lectivo, lo cual proveyó una captura instantánea pero representativa de las interacciones institucionales. La aplicación del método hipotético-deductivo constituyó el motor del proceso analítico: a partir de la sistematización teórica de la gestión escolar y el desarrollo holístico, se derivaron hipótesis operacionales que fueron sometidas a contrastación empírica directa mediante la aplicación de pruebas de inferencia estadística paramétrica y no paramétrica.

Para abordar la complejidad del objeto de estudio en el sistema educativo secundario de la ciudad de Juliaca, la definición de la población requirió la delimitación explícita de tres unidades de análisis complementarias, garantizando una triangulación de fuentes informativas provenientes de los niveles directivo, docente y estudiantil.

La primera unidad de análisis estuvo conformada por las instituciones educativas de nivel secundario ubicadas en el ámbito urbano del distrito de Juliaca, las cuales, según el padrón oficial actualizado de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) San Román (2023), ascendían a un total de 77 establecimientos escolares. De esta población institucional, 45 colegios correspondían

al sector público estatal y 32 al sector privado particular.

La segunda unidad de análisis estuvo integrada por los equipos directivos (directores y subdirectores) y los docentes de aula contratados y nombrados que laboraban en dichas instituciones secundarias, constituyendo un universo poblacional estimado de 1155 profesionales de la educación.

La tercera unidad de análisis estuvo constituida por los estudiantes matriculados de primero a quinto grado de educación secundaria en ambas modalidades de gestión, cuya población total según los registros del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) ascendía a 30800 adolescentes.

Con el objetivo de garantizar la validez externa, la representatividad matemática y la posibilidad de generalizar los hallazgos a toda la jurisdicción de la UGEL San Román (2023), el proceso de muestreo se diseñó bajo un esquema probabilístico, estratificado y proporcional. El tamaño de la muestra para cada una de las tres unidades de análisis se determinó mediante la aplicación de la fórmula estadística para estimación de proporciones en poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot N - 1 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde N representa el tamaño de la población finita, Z es el valor del nivel de confianza del 95 %

($Z = 1.96$), “p” es la probabilidad de ocurrencia fijada en la máxima varianza de 0.50, “q” = $(1 - p) = 0.50$, y, “e” es el margen de error muestral admitido del 5 % ($e = 0.05$).

Para la primera unidad de análisis, correspondiente a las instituciones educativas ($N = 77$), la fórmula arrojó una muestra representativa de 64 colegios secundarios, los cuales fueron estratificados proporcionalmente: 37 instituciones públicas estatales (57.8 %) y 27 privadas particulares (42.2 %). Para los actores educativos en dichos planteles, la recolección efectiva de datos alcanzó un total de $N = 898$ informantes. En el estamento directivo y docente ($N = 1155$), la muestra final quedó conformada por 260 participantes (42 directivos y 218 docentes de aula), distribuidos en 152 del sector público (58.5 %) y 108 del sector privado (41.5 %). En la población estudiantil ($N = 30800$), la muestra probabilística se fijó en 680 estudiantes de primero a quinto año de secundaria (398 de colegios públicos y 282 de privados), seleccionados mediante muestreo aleatorio simple dentro de cada sección respetando cuotas equitativas por grado académico.

A fin de asegurar la homogeneidad de las muestras y mitigar posibles sesgos de selección, se establecieron criterios rigurosos de inclusión y exclusión. Para las instituciones educativas, se incluyeron establecimientos de nivel secundario con funcionamiento continuo y licencia vigente en el

padrón de la UGEL San Román durante los últimos tres años, excluyendo centros de reciente creación, en liquidación o de educación básica alternativa.

Para directivos y docentes, los criterios exigieron nombramiento o contrato a tiempo completo con permanencia mínima de un año lectivo en el plantel, excluyendo personal con licencias prolongadas, administrativos no pedagógicos y docentes por horas con menos de tres meses de servicio. Para los estudiantes, se requirió matrícula regular de primero a quinto año, asistencia continua acreditada y el asentimiento informado del menor firmado junto con el consentimiento informado de sus apoderados legales, excluyendo estudiantes oyentes, traslados extemporáneos del último trimestre o alumnos con inasistencias superiores al 20 %.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, operacionalizada mediante tres cuestionarios estructurados autosuministrados con escalas Likert de cinco puntos (desde 1 = "Nunca / Totalmente en desacuerdo" hasta 5 = "Siempre / Totalmente de acuerdo"). El Cuestionario de Percepción de la Gestión Administrativa Educativa, aplicado a directivos y docentes, evaluó cuatro subescalas: gestión de recursos e infraestructura (10 ítems), gestión del talento humano y clima organizacional (10 ítems), gestión financiera y presupuestal (8 ítems) y gestión de procesos y normatividad (8 ítems). El Cuestionario de

Evaluación Docente de la Formación Integral Estudiantil midió cuatro dimensiones: cognitiva (8 ítems), socioafectiva (8 ítems), ética y ciudadana (8 ítems) y físico-artística (8 ítems). El Cuestionario de Autopercepción del Desarrollo Integral Estudiantil, aplicado a los alumnos, adaptó semánticamente estas cuatro dimensiones a un lenguaje accesible para la etapa adolescente.

El diseño psicométrico de los instrumentos fue sometido a fases rigurosas de validación de contenido, validación de constructo y estimación de la confiabilidad. La validez de contenido se evaluó mediante juicio de expertos con un panel de cinco doctores en educación y metodología cuantitativa. Las ponderaciones del panel se procesaron mediante el coeficiente V de Aiken:

$$V = \frac{S}{n(C - 1)}$$

Donde “S” es la suma de las diferencias entre la puntuación asignada y la mínima posible, n es el número de jueces (n = 5), y “C” es el número de categorías (C = 4). Se estableció como criterio de decisión un valor mínimo de $V \geq 0.70$ ($p < 0.05$). Coeficientes sobresalientes ratificaron la validez de contenido por dimensión: Gestión de recursos ($V = 0.92$), Talento humano ($V = 0.9$), Gestión financiera ($V = 0.88$), Gestión de procesos ($V = 0.90$), y dimensiones de la Formación Integral con valores entre $V = 0.89$ y $V = 0.96$.

Posteriormente, para atender los requerimientos psicométricos del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y garantizar la ratio recomendada de 5 a 10 sujetos por ítem evaluado sin comprometer la muestra principal ni generar sobreajuste, la prueba piloto se administró a una muestra independiente de $n = 120$ participantes $n = 40$ docentes y $n = 80$ estudiantes no incluidos en el análisis final.

Los datos del piloto fueron sometidos a un AFE utilizando extracción por componentes principales con rotación Varimax. La adecuación muestral fue confirmada con valores de Kaiser-Meyer-Olkin de $KMO = 0.885$ para la escala de Gestión Administrativa y $KMO = 0.892$ para Formación Integral, superando el umbral de 0.80, mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett resultó significativa en ambos casos ($X^2 = 1428.52$, $gl = 300$, $p < 0.001$ y $X^2 = 1856.14$, $gl = 496$, $p < 0.001$). La estructura factorial confirmó la carga de los reactivos en las dimensiones teóricas propuestas, reteniendo aquellos con cargas factoriales $\lambda \geq 0.50$ y varianzas explicadas acumuladas superiores al 64.8 % y 68.2 % para cada escala, respectivamente.

Finalmente, la confiabilidad por consistencia interna se evaluó sobre la muestra final ($N = 898$) mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (α) y el coeficiente Omega de McDonald (ω). La variable Gestión Administrativa alcanzó un $\alpha = 0.92$ y $\omega = 0.93$ global (subescalas con α entre 0.85

y 0.89). La variable Formación Integral registró un $\alpha = 0.91$ y $\omega = 0.92$ global (dimensiones con α entre 0.84 y 0.89). Al superar el estándar psicométrico de 0.70, se demostró la alta precisión y estabilidad interna de las escalas para el análisis definitivo de los datos.

En ese mismo orden de ideas, el procedimiento de recolección de información de campo se ejecutó de manera coordinada tras obtener la autorización institucional formal de la dirección de la UGEL San Román y de los directores de las 64 instituciones educativas seleccionadas. Las encuestas fueron administradas de forma presencial por el equipo investigador en las aulas e instalaciones de los establecimientos escolares, garantizando la estandarización de las instrucciones.

Previamente a la entrega de los cuestionarios, se explicó detalladamente el propósito académico de la investigación, enfatizando el carácter voluntario, confidencial y anónimo de la participación. Para los estudiantes menores de edad, se procedió a la recolección previa de los formatos de asentimiento y consentimiento informado debidamente firmados. La tasa de respuesta efectiva alcanzó el 98 % para docentes y el 99 % para estudiantes, descartándose aquellos cuestionarios que presentaron omisiones de llenado superiores al 5 % de los ítems o patrones de respuesta monótonos.

Es importante señalar que, el procesamiento y análisis estadístico de los datos empíricos

recolectados se estructuró minuciosamente en tres etapas consecutivas utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 26.0 y el entorno de programación R.

En la primera etapa, correspondiente al análisis descriptivo, se tabularon los datos ordinales y de intervalo, calculando frecuencias absolutas y porcentuales para los niveles de categorización de las variables (determinado mediante escalas de baremación en niveles Bajo, Medio y Alto).

Asimismo, se estimaron estadísticos de tendencia central y dispersión, específicamente la media aritmética, la mediana, la desviación estándar, el rango intercuartílico, los coeficientes de asimetría y la curtosis para cada dimensión analizada, desagregando rigurosamente las métricas según la modalidad de gestión escolar (pública estatal versus privada particular).

En la segunda etapa, previa al desarrollo de la estadística inferencial, se efectuaron las pruebas de verificación de supuestos paramétricos para determinar la adecuación de las pruebas analíticas a emplear. La distribución de normalidad de los datos se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de significancia de Lilliefors, dado que los tamaños muestrales superaban los 50 sujetos por grupo.

Paralelamente, la homogeneidad de varianzas entre los estratos público y privado se constató mediante la prueba de Levene. Para la verificación

de las diferencias significativas entre los dos tipos de gestión escolar, se aplicó la prueba t de Student para muestras independientes en aquellos conjuntos de datos que cumplieron los supuestos de normalidad y homocedasticidad; en los casos donde se observó desviación de la normalidad, se utilizó la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney para dos muestras independientes.

Con el propósito de superar la mera significancia estadística (valor p) y dimensionar la relevancia práctica de las diferencias encontradas entre la gestión pública y la privada, se procedió al cálculo de la magnitud o tamaño del efecto. Para las pruebas t de Student, se calculó el índice d de Cohen, interpretando los valores de acuerdo con los baremos convencionales: $d = 0.20$ (efecto pequeño), $d = 0.50$ (efecto mediano) y $d = 0.80$ (efecto grande).

En el caso de comparaciones multivariadas complementarias o análisis de varianza (ANOVA) de un factor ejecutados entre grados escolares o subgrupos, se estimó el coeficiente Eta cuadrado (η^2), considerando valores de 0.01, 0.06 y 0.14 como efectos pequeños, medianos y grandes, respectivamente.

En la tercera etapa del procesamiento, correspondiente al análisis correlacional y predictivo, se evaluaron las relaciones bivariadas y multivariadas entre las variables operacionalizadas. Para medir la fuerza y dirección de la asociación lineal entre las subescalas de la gestión

administrativa y las dimensiones de la formación integral, se calculó el coeficiente de correlación r de Pearson (o su equivalente no paramétrico, el coeficiente rho de Spearman, según la distribución de la subescala). El nivel de significancia estadística se fijó en el estándar alfa de $p < 0.05$ y $p < 0.01$ (a dos colas).

Finalmente, para determinar el impacto directo que ejercen las distintas áreas de la administración sobre la variable dependiente y contrastar la hipótesis general del estudio, se ejecutó un análisis de regresión múltiple mediante el método de entrada forzada (Enter Method), fundamentado en la inclusión simultánea de las cuatro dimensiones de la gestión educativa. Previo al análisis, se verificaron los supuestos del modelo: los residuos mostraron linealidad y homocedasticidad, la independencia de errores fue confirmada mediante el estadístico de Durbin-Watson ($DW = 1.94$), y la multicolinealidad grave fue descartada, obteniendo valores de Tolerancia superiores a 0.20 y factores de inflación de la varianza situados entre 1.280 y 1.845 ($VIF < 3.0$).

El modelo de regresión resultó estadísticamente significativo $F(4, 893) = 312.85$, $p < 0.001$) y alcanzó una capacidad explicativa global de $R^2 = 0.584$, demostrando que la gestión administrativa en su conjunto explica el 58.4 % de la varianza en la formación integral de los estudiantes de secundaria en Juliaca.

El análisis de los coeficientes beta estandarizados (β) revela que la Gestión del talento humano y clima organizacional ($\beta = 0.385$, $t = 9.000$, $p < 0.001$) y la Gestión de procesos y normatividad ($\beta = 0.362$, $t = 8.833$, $p < 0.001$) constituyen los predictores más consistentes y de mayor peso absoluto en la explicación del desarrollo estudiantil, por encima de la Gestión financiera ($\beta = 0.154$) y la Gestión de recursos e infraestructura ($\beta = 0.068$).

Resultados

La presente sección expone la evidencia empírica obtenida tras el procesamiento estadístico de los datos recolectados en la muestra representativa de instituciones educativas secundarias públicas y privadas de la ciudad de Juliaca (UGEL San Román). El análisis responde al objetivo general de evaluar la relación entre la gestión administrativa educativa y la formación integral de los estudiantes, contrastando las dinámicas operativas y pedagógicas de ambos modelos de gestión. La exposición se estructura analíticamente en cuatro etapas consecutivas: análisis descriptivo y parametricidad, estadística

inferencial comparativa, análisis correlacional bivariado, y modelado predictivo-estructural.

A nivel descriptivo general, la caracterización de la gestión administrativa educativa en las instituciones secundarias de Juliaca reveló debilidades estructurales compartidas que trascienden el tipo de financiamiento. Los hallazgos muestran que la relevancia asignada a los programas de capacitación y perfeccionamiento profesional alcanzó una media general de $\bar{x} = 2.41$ ($SD = 0.82$) en una escala ordinal de 1 a 5, con solo un 41.9 de valoraciones situadas en niveles óptimos. Por su parte, la agilidad de los trámites y procesos administrativos registró una media de $\bar{x} = 2.28$ ($SD = 0.89$), donde únicamente el 38.4 % de los participantes percibió un desempeño eficiente. Para profundizar en el comportamiento de las variables clave, la Tabla 1 reporta las distribuciones de frecuencia porcentual por niveles de baremación (Bajo, Medio, Alto), acompañadas de sus respectivos estadísticos de tendencia central ($\bar{x}$, Me), dispersión (SD , IQR) y forma (asimetría y curtosis), desagregados rigurosamente por gestión pública estatal y privada particular.

Variable / Dimensión Evaluada	Sector	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)	$\bar{x}$	SD	Me	IQR	Asimetría	Curtosis
Gestión Administrativa General	Público	34.2	48.6	17.2	2.68	0.74	2.70	0.90	0.18	-0.42
	Privado	22.8	51.4	25.8	2.94	0.68	3.00	0.80	-0.12	-0.28
<i>Agilidad de Trámites Administrativos</i>	Público	42.1	38.7	19.2	2.31	0.82	2.30	1.10	0.34	-0.55
	Privado	28.3	44.7	27.0	2.72	0.79	2.80	1.00	0.08	-0.38
<i>Transparencia Presupuestal</i>	Público	48.5	37.1	14.4	2.15	0.85	2.00	1.20	0.45	-0.61
	Privado	31.2	47.5	21.3	2.58	0.81	2.60	1.00	0.15	-0.41
<i>Flexibilidad Normativa e Innovación</i>	Público	21.4	52.3	26.3	3.12	0.71	3.15	0.85	-0.22	-0.18

	Privado	38.6	46.2	15.2	2.48	0.76	2.50	0.90	0.28	-0.32
Formación Integral (Evaluación Docente)	Público	18.5	49.3	32.2	3.24	0.69	3.25	0.80	-0.31	-0.12
	Privado	29.4	52.1	18.5	2.81	0.72	2.80	0.85	0.14	-0.25
Responsabilidad Ética	Público	22.1	54.5	23.4	3.05	0.73	3.00	0.80	-0.15	-0.35
	Privado	36.8	48.4	14.8	2.52	0.75	2.50	0.90	0.26	-0.22
Claridad Vocacional	Público	14.2	40.2	45.6	3.42	0.78	3.50	1.00	-0.48	-0.05
	Privado	31.5	48.3	20.2	2.78	0.80	2.80	1.10	0.11	-0.45
Formación Integral (Autopercepción Estudiantil)	Público	16.8	46.2	37.0	3.38	0.71	3.40	0.85	-0.36	-0.08
	Privado	21.2	48.6	30.2	3.15	0.75	3.10	0.90	-0.09	-0.31
<i>Honestidad y Aplicabilidad del Aprendizaje</i>	Público	28.4	50.1	21.5	2.88	0.77	2.90	0.95	0.05	-0.40
	Privado	18.2	49.9	31.9	3.21	0.73	3.20	0.85	-0.21	-0.19
<i>Participación Extracurricular y Autoconocimiento</i>	Público	11.2	33.4	55.4	3.61	0.72	3.70	0.90	-0.58	0.12
	Privado	29.8	48.7	21.5	2.84	0.78	2.80	1.00	0.18	-0.36

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y distribución por niveles de la gestión administrativa y la formación integral según el tipo de institución

Nota. Datos obtenidos de cuestionarios estandarizados aplicados a directivos (n = 42), docentes (n = 218) y estudiantes (n = 680). Escala ordinal de 1 a 5. Elaboración propia.

El análisis formal de distribución mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de significancia de Lilliefors ($n > 50$) reveló que las subescalas de Agilidad de trámites ($K-S = 0.082$, $p < 0.001$), Transparencia presupuestal ($K-S = 0.094$, $p < 0.001$) y Participación extracurricular ($K-S = 0.112$, $p < 0.001$) presentaron desviaciones estadísticamente significativas de la distribución normal. En contraste, las puntuaciones globales de la Gestión Administrativa ($K-S = 0.038$, $p = 0.184$) y de la Formación Integral ($K-S = 0.041$, $p = 0.125$) mostraron un comportamiento ajustado a la normalidad.

La homogeneidad de varianzas evaluada mediante la prueba de Levene confirmó homocedasticidad entre los estratos público y privado para las variables globales ($F = 1.24$, $p =$

0.266), pero heterocedasticidad en la dimensión de Transparencia presupuestal ($F = 6.82$, $p = 0.009$). Estos resultados justificaron el empleo combinado de pruebas paramétricas (t de Student) y no paramétricas (U de Mann-Whitney) en la fase inferencial.

El desglose descriptivo de la Tabla 1 refleja que, en la dimensión administrativa, el sector privado supera al público en la agilidad de trámites ($\bar{x} = 2.72$ vs. $\bar{x} = 2.31$) y en la transparencia presupuestal ($\bar{x} = 2.58$ vs. $\bar{x} = 2.15$). En contraste, el sector público exhibe una clara ventaja en la flexibilidad normativa para la innovación ($\bar{x} = 3.12$ vs. $\bar{x} = 2.48$). En lo respectivo a la formación integral evaluada por docentes, el sector público destaca en responsabilidad ética ($\bar{x} = 3.05$ vs. $\bar{x} = 2.52$) y en claridad vocacional ($\bar{x} = 3.42$ vs. $\bar{x} =$

2.78). En la autopercepción estudiantil, mientras los alumnos del sector privado reportan mayores puntajes en honestidad y aplicabilidad pragmática ($\bar{x} = 3.21$ vs. $\bar{x} = 2.88$), los estudiantes estatales sobresalen marcadamente en participación extracurricular y autoconocimiento ($\bar{x} = 3.61$ vs. $\bar{x} = 2.84$).

Con la finalidad de verificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre la gestión pública estatal y la privada particular, y

determinar la relevancia práctica de las brechas halladas, se aplicaron las pruebas de contraste para muestras independientes (t de Student y U de Mann-Whitney, según el cumplimiento de los supuestos evaluados), complementadas con la estimación del tamaño del efecto (d de Cohen y coeficiente r bivariado). Los estadísticos de prueba y los niveles de significancia exactos se sintetizan en la Tabla 2.

Dimensión Comparada	Estadístico de Prueba	gl	Valor p	Diferencia de Medias / Rangos	Tamaño del Efecto	Interpretación del Efecto	Sector Favorecido
Gestión Administrativa Global	t = -3.842	258	< 0.001	-0.260	d = -0.36	Pequeño-Mediano	Privado
<i>Agilidad de trámites administrativos</i>	U = 6420.5	—	< 0.001	R _p = 112.4 vs. R _{pr} = 152.1	r = 0.28	Mediano	Privado
<i>Transparencia presupuestal</i>	U = 5980.0	—	< 0.001	R _p = 108.1 vs. R _{pr} = 158.4	r = 0.34	Mediano-Grande	Privado
<i>Flexibilidad normativa e innovación</i>	t = 6.915	258	< 0.001	0.640	d = 0.87	Grande	Público
<i>Mecanismos de participación</i>	t = 5.412	258	< 0.001	0.510	d = 0.68	Mediano-Grande	Público
Formación Integral (Docentes)	t = 5.824	216	< 0.001	0.430	d = 0.61	Mediano-Grande	Público
<i>Responsabilidad ética</i>	t = 5.210	216	< 0.001	0.530	d = 0.71	Mediano-Grande	Público
<i>Claridad vocacional</i>	t = 6.148	216	< 0.001	0.640	d = 0.81	Grande	Público
Formación Integral (Estudiantes)	t = 3.912	678	< 0.001	0.230	d = 0.31	Pequeño-Mediano	Público
<i>Honestidad y aplicabilidad del aprendizaje</i>	t = -5.480	678	< 0.001	-0.330	d = -0.44	Mediano	Privado
<i>Participación y autoconocimiento</i>	U = 38450.0	—	< 0.001	R _p = 382.5 vs. R _{pr} = 288.1	r = 0.38	Mediano-Grande	Público

Tabla 2. Pruebas inferenciales de comparación de medias y magnitud del efecto entre instituciones públicas y privadas

Nota. gl = grados de libertad. R_p = Rango promedio Público; R_{pr} = Rango promedio Privado. Criterios de Cohen (d): 0.20 (pequeño), 0.50 (mediano), 0.80 (grande). Criterios de r: 0.10 (pequeño), 0.30 (mediano), 0.50 (grande). Elaboración propia.

Como se detalla en la Tabla 2, las pruebas inferenciales confirman diferencias

estadísticamente significativas ($p < 0.001$) en todas las dimensiones analizadas, pero con direcciones y magnitudes del efecto asimétricas. En la gestión de

la infraestructura operativa, el sector privado obtiene una ventaja significativa en la agilidad de trámites ($U = 6420.5$, $p < 0.001$, $r = 0.28$) y en la transparencia presupuestal ($U = 5980.0$, $p < 0.001$, $r = 0.34$). No obstante, el sector público supera de manera sobresaliente al privado en la flexibilidad normativa ($t = 6.915$, $p < 0.001$, $d = 0.87$) y en la consolidación de mecanismos participativos ($t = 5.412$, $p < 0.001$, $d = 0.68$), registrando tamaños del efecto considerados grandes y medianos-grandes.

En el ámbito de la formación integral, la evaluación docente favorece ampliamente a las instituciones públicas, destacando la brecha en claridad vocacional ($t = 6.148$, $p < 0.001$, $d = 0.81$). Respecto a la autopercepción estudiantil, se observa un patrón bifurcado: el sector privado ostenta una ventaja de magnitud mediana en honestidad y aplicabilidad del aprendizaje $t = -5.480$, $p < 0.001$,

$d = -0.44$), mientras que el sector público registra una ventaja mediana-grande en participación extracurricular y autoconocimiento ($U = 38450.0$, $p < 0.001$, $r = 0.38$). La prueba ANOVA de un factor efectuada entre grados escolares (3.º, 4.º y 5.º de secundaria) no reveló diferencias inter-grupo significativas en la formación integral ($F(2, 677) = 1.84$, $p = 0.160$, $\eta^2 = 0.005$), lo que confirma que las diferencias encontradas obedecen al modelo de gestión institucional y no al nivel académico o edad del estudiantado.

Para examinar la fuerza y dirección de la asociación entre las subescalas de la gestión administrativa y las dimensiones de la formación integral, se calculó la matriz de coeficientes de correlación r de Pearson (y rho de Spearman para las subescalas con desviación no paramétrica).

Subescalas de Gestión	1	2	3	4	5	6	7	8
Procesos y normatividad	1.000							
Talento humano y clima	0.612**	1.000						
Gestión financiera y presupuestal	0.428**	0.385**	1.000					
Recursos e infraestructura	0.315**	0.294**	0.512**	1.000				
Responsabilidad ética	0.548**	0.581**	0.302**	0.218**	1.000			
Claridad vocacional	0.521**	0.504**	0.288**	0.245**	0.615**	1.000		
Honestidad y aplicabilidad	0.382**	0.355**	0.418**	0.392**	0.410**	0.385**	1.000	
Participación y autoconocimiento	0.594**	0.628**	0.241**	0.185**	0.532**	0.580**	0.325**	1.000

Tabla 3. Matriz de correlación entre las subescalas de gestión administrativa y formación integral

Nota. $p < 0.01$ (a dos colas). Matriz calculada integrando las evaluaciones de docentes y estudiantes ($N = 898$). Elaboración propia.

La matriz de correlaciones presentada en la Tabla 3 demuestra la existencia de asociaciones directas, positivas y estadísticamente significativas ($p < 0.01$) entre todas las subescalas de la gestión

administrativa y las dimensiones de la formación integral. Las relaciones más intensas se registraron entre la Gestión del talento humano y clima organizacional y la Participación y

autoconocimiento ($r = 0.628$, $p < 0.01$), así como con la Responsabilidad ética ($r = 0.581$, $p < 0.01$).

De manera análoga, la Gestión de procesos y normatividad exhibió correlaciones elevadas con la Participación y autoconocimiento ($\rho = 0.594$, $p < 0.01$) y la Responsabilidad ética ($\rho = 0.548$, $p < 0.01$). En contraste, la dimensión Gestión de recursos e infraestructura presentó las correlaciones más débiles con los componentes esenciales de la formación integral, mostrando coeficientes de $r = 0.218$ ($p < 0.01$) con la responsabilidad ética y $r = 0.185$ ($p < 0.01$) con la participación y autoconocimiento. Este patrón preliminar sugiere que la eficiencia procesal y el clima relacional ejercen una vinculación mucho más estrecha con el desarrollo holístico del estudiante que la mera disponibilidad de infraestructura física.

Para determinar el impacto directo que ejercen las distintas áreas de la administración sobre la variable dependiente y contrastar la hipótesis general del estudio, se ejecutó un análisis de regresión múltiple mediante el método de entrada forzada (Enter Method), fundamentado en la inclusión simultánea de las cuatro dimensiones de la gestión educativa. Previo al análisis, se verificaron los supuestos del modelo: los residuos mostraron linealidad y homocedasticidad, la independencia de errores fue confirmada mediante el estadístico de Durbin-Watson ($DW = 1.94$), dentro del rango aceptable 1.5–2.5); y la multicolinealidad grave fue descartada, obteniendo valores de Tolerancia comprendidos entre 0.542 y 0.781, y factores de inflación de la varianza (VIF) situados entre 1.280 y 1.845 (cumpliendo el criterio estricto $VIF < 3.0$).

Variables Predictoras Introducidas	Coefficientes No Estandarizados B	Error Estándar SE	Coefficiente Estandarizado β	Estadístico t	Valor p	Tolerancia	VIF
(Constante)	0.814	0.112	—	7.268	< 0.001	—	—
Gestión del talento humano y clima	0.342	0.038	0.385	9.000	< 0.001	0.584	1.712
Gestión de procesos y normatividad	0.318	0.036	0.362	8.833	< 0.001	0.542	1.845
Gestión financiera y presupuestal	0.125	0.029	0.154	4.310	< 0.001	0.721	1.387
Gestión de recursos e infraestructura	0.054	0.026	0.068	2.077	0.038	0.781	1.280

Tabla 4. Modelo de regresión múltiple por pasos sucesivos para predecir la formación integral estudiantil

Nota. Variable dependiente: Formación Integral Global. Resumen del modelo: $R = 0.764$, $R^2 = 0.584$, $R^2 = 0.581$, $F(4, 893) = 312.85$, $p < 0.001$. Durbin-Watson = 1.94. Elaboración propia.

Como se evidencia en la Tabla 4, el modelo de regresión múltiple resultó estadísticamente

significativo ($F(4, 893) = 312.85$, $p < 0.001$) y alcanzó una capacidad explicativa global de $R^2 =$

0.584 ($R^2 = 0.581$). Esto demuestra que el conjunto de las dimensiones administrativas explica el 58.4% de la varianza total de la formación integral en las escuelas secundarias de Juliaca. El análisis de la contribución individual de los predictores mediante los coeficientes beta estandarizados (β) permite jerarquizar su impacto directo.

La Gestión del talento humano y clima organizacional ($\beta = 0.385$, $t = 9.000$, $p < 0.001$) y la Gestión de procesos y normatividad ($\beta = 0.362$, $t = 8.833$, $p < 0.001$) se consolidaron como los predictores más consistentes y de mayor peso relativo sobre el desarrollo integral. En un segundo escalón se ubica la Gestión financiera y presupuestal ($\beta = 0.154$, $t = 4.310$, $p < 0.001$). Finalmente, la Gestión de recursos e infraestructura, si bien mantuvo significancia estadística, aportó un peso predictivo marginal ($\beta = 0.068$, $t = 2.077$, $p = 0.038$), confirmando que la acumulación de activos físicos ejerce una influencia secundaria frente a las dimensiones relacionales y procesales de la administración.

Como complemento explicativo y con el propósito de validar las relaciones causales estructurales controlando el efecto moderador del tipo de gestión escolar, se estimó un Modelo de Ecuaciones Estructurales mediante Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). Los índices de ajuste del modelo global alcanzaron los umbrales de rigor exigidos por la literatura internacional: el valor

de la Raíz Cuadrada Media Residual Estandarizada fue $SRMR = 0.054$ (cumpliendo el criterio $SRMR < 0.08$), mientras que el Índice de Ajuste Comparativo alcanzó $CFI = 0.948$ (superando el estándar $CFI > 0.90$).

Relación Estructural (Hypothesized Path)	Coefficiente Path (β)	Error Estándar (SE)	Estadístico t	Valor p	Varianza Explicada (R ²)	Decisión
Clima Org. y Talento /Formación Integral	0.392	0.041	9.561	< 0.001	—	Aprobada
Procesos y Normatividad/ Formación Integral	0.371	0.039	9.512	< 0.001	—	Aprobada
Gestión Financiera/ Formación Integral	0.148	0.032	4.625	< 0.001	—	Aprobada
Recursos e Infraest. / Formación Integral	0.062	0.028	2.214	0.027	—	Aprobada
Efecto Moderador: Tipo de Gestión/ Formación Integral	-0.185	0.035	5.285	< 0.001	R ² = 0.612	Aprobada

Tabla 5. Coeficientes Path e hipótesis estructurales del modelo PLS-SEM para la Formación Integral

Nota. Modelo ajustado con bootstrapping de 5,000 submuestras. Variable latente endógena: Formación Integral (R² = 0.612, Q² = 0.418). Criterios de ajuste: SRMR = 0.054, CFI = 0.948. Elaboración propia.

Los resultados del modelo PLS-SEM sistematizados en la Tabla 5 confirman que el modelo estructural posee una elevada validez predictiva (R² = 0.612), indicando que, al incluir el tipo de gestión como variable moderadora, la explicación de la varianza en la formación integral se eleva al 61.2 %, ostentando además una relevante relevancia predictiva estocástica (Q² = 0.418).

Los coeficientes path (β) del modelo PLS-SEM revalidan de forma robusta los hallazgos de la regresión múltiple: los senderos de mayor impacto estructural corresponden al Clima organizacional y talento humano (β = 0.392, p < 0.001) y a los Procesos y normatividad (β = 0.371, p < 0.001). El efecto moderador del Tipo de gestión (β = -0.185, p < 0.001) confirma cuantitativamente que la condición pública actúa como un factor que potencia la relación entre la gestión relacional-normativa y los logros de la formación integral, mientras que la condición privada acentúa el peso de

la eficiencia procedimental sobre la aplicabilidad pragmática del aprendizaje. De este modo, la evidencia multivariada demuestra empíricamente que la calidad de la gestión educativa reside en la capacidad de las organizaciones para construir entornos de confianza y agilidad procesal que liberen el potencial pedagógico institucional.

Como complemento explicativo, las relaciones causales estructurales fueron validadas mediante un Modelo de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). En la evaluación del modelo de medida reflexivo, se confirmó la fiabilidad de consistencia interna (α > 0.80, ρ_c > 0.85), la validez convergente mediante la Varianza Extraída Media (AVE > 0.50 en todos los constructos) y la validez discriminante tanto por el criterio de Fornell-Larcker como por la prueba Heterotrait-Monotrait (HTMT < 0.85). El modelo estructural global registró un ajuste óptimo (SRMR = 0.054, CFI = 0.948) y alcanzó una varianza

explicada acumulada de $R^2 = 0.612$, revalidando que el clima organizacional y la agilidad procesal representan los senderos de mayor impacto directo sobre la formación integral.

Discusión

El análisis e interpretación de los hallazgos empíricos obtenidos en esta investigación permiten contrastar las evidencias de campo con el cuerpo de literatura científica revisado, abriendo un debate profundo sobre la naturaleza de la relación entre la gestión administrativa educativa y la formación integral de los estudiantes de secundaria en la ciudad de Juliaca. En términos generales, los resultados demuestran de manera contundente que el tipo de dependencia administrativa —pública estatal o privada particular— no actúa como un determinante lineal ni hegemónico de la calidad de los resultados formativos holísticos.

Por el contrario, la efectividad del servicio educativo se encuentra fundamentalmente mediada por la gestión diferenciada de las dimensiones administrativas operativas y, de forma crítica, por las percepciones socioafectivas de los propios actores escolares. Esta constatación inicial cuestiona las posturas reduccionistas que atribuyen una superioridad categórica al sector privado sobre el público en términos de calidad educativa integral, demostrando que ambos modelos poseen perfiles de desempeño asimétricos con fortalezas y vulnerabilidades interconectadas (Hill, 2022).

Al contrastar esta premisa general con la evidencia empírica global recolectada, se observa que la capacidad predictiva conjunta de la gestión administrativa sobre la formación integral alcanza un nivel sustantivo, explicando más del 58 % de su varianza ($R^2 = 0.584$). No obstante, la intensidad de esta influencia no es homogénea entre todas sus componentes. El modelado predictivo y estructural demuestra que son el clima organizacional, la gestión del talento humano y la agilidad procedimental los verdaderos motores del desarrollo estudiantil, relegando a la infraestructura y los recursos materiales a un papel netamente secundario y marginal.

Este patrón empírico redefine el debate sobre la administración escolar, demostrando que la acumulación de activos físicos no garantiza la formación de capacidades éticas o vocacionales si no está respaldada por entornos institucionales caracterizados por la confianza, la flexibilidad normativa y la agilidad operacional.

En el ámbito estricto de la eficiencia operacional, los hallazgos que sitúan al sector privado con una ventaja estadísticamente significativa en la agilidad de los trámites administrativos y en la transparencia del manejo presupuestal guardan una clara concordancia con los planteamientos gerenciales de la gestión escolar formulados por Kaufman (1997). Desde la teoría de sistemas y la administración racional propuesta por

este autor, la optimización de los flujos procedimentales, la reducción de los tiempos de respuesta y la claridad en la rendición de cuentas financieras constituyen indicadores centrales de una organización eficiente orientada al logro de metas institucionales.

Los datos de Juliaca ratifican cuantitativamente que la menor densidad burocrática y la autonomía ejecutiva que caracterizan a las escuelas privadas particulares facilitan la resolución rápida de contingencias operativas, reflejándose en puntuaciones superiores en agilidad ($\bar{x} = 2.72$) y transparencia ($\bar{x} = 2.58$) en comparación con sus contrapartes públicas ($\bar{x} = 2.31$ y $\bar{x} = 2.15$, respectivamente). Sin embargo, la discusión teórica debe profundizarse al observar que la eficiencia procedimental del sector privado en Juliaca no se tradujo de forma automática en un clima organizacional caracterizado por la colaboración ni en la consolidación de mecanismos de participación comunitaria.

Esta relativa debilidad de las escuelas privadas en el fortalecimiento del clima colaborativo y de los espacios participativos entra en abierta contradicción con los postulados del liderazgo pedagógico y la gobernanza participativa promovidos por Bolívar (2010). Según este autor, una gestión escolar centrada exclusivamente en la eficiencia gerencial, la estandarización de procesos y el control contable corre el serio riesgo de

deshumanizar las relaciones institucionales y debilitar la colegiación docente.

La evidencia empírica recolectada sugiere que la adopción de una lógica mercantil en los colegios privados de Juliaca tiende a concebir la participación como una mera transacción de servicio al cliente, restringiendo la construcción de una verdadera comunidad de aprendizaje profesional. Por consiguiente, aunque los hallazgos concuerdan con Kaufman (1997) en lo relativo a la agilidad operativa, matizan sus alcances al demostrar que la eficiencia técnica no sustituye la necesidad de un liderazgo pedagógico y distribuido capaz de cohesionar humanamente a la comunidad escolar.

En contraposición, la mayor valoración alcanzada por las instituciones educativas públicas en las dimensiones esenciales de la formación integral —especialmente en la responsabilidad ética, la claridad vocacional y el autoconocimiento estudiantil—, a pesar de sus severas deficiencias logísticas y presupuestales, constituye uno de los aportes teóricos más relevantes del presente estudio.

Los datos demuestran que, en la evaluación docente, el sector público supera ampliamente al privado en responsabilidad ética ($\bar{x} = 3.05$ vs. $\bar{x} = 2.52$; $d = 0.71$) y en claridad vocacional ($\bar{x} = 3.42$ vs. $\bar{x} = 2.78$; $d = 0.81$), registrando un tamaño del efecto de gran magnitud que no puede ser atribuido al azar. Este hallazgo respalda firmemente la tesis

de que los fines pedagógicos y el desarrollo holístico del ser humano pueden alcanzarse de manera óptima incluso en contextos de restricción material, siempre y cuando la gestión escolar priorice las dimensiones relacionales, axiológicas y socioemocionales (Roa, 2023).

Esta evidencia se alinea directamente con la perspectiva de la gestión para la justicia social teorizada por Ryan (2016), quien sostiene que la escuela pública, al operar en escenarios de alta vulnerabilidad y diversidad, desarrolla dinámicas de inclusión, mediación y equidad que fortalecen la resiliencia y el compromiso ético de sus estudiantes de forma mucho más intensa que los entornos homogéneos o elitizados.

Asimismo, esta fortaleza relacional de la escuela pública estatal de Juliaca encuentra un sustento teórico sumamente consistente en la noción de confianza relacional desarrollada por Bryk & Schneider (2002). Estos investigadores demostraron que la confianza relacional —entendida como la red de respetos mutuos, compromisos éticos y expectativas compartidas entre directivos, docentes, estudiantes y familias— constituye el recurso organizacional y la energía social más crítica para impulsar el aprendizaje profundo y el bienestar estudiantil en escuelas con escasez de recursos económicos.

Los datos del presente estudio concuerdan plenamente con las tesis de Bryk & Schneider

(2002) al revelar que, en el sector público de Juliaca, la estabilidad del estamento docente y la presencia de órganos de participación comunitaria (como el Consejo Educativo Institucional - CONEI) actúan como un tejido protector que compensa las limitaciones de infraestructura, permitiendo que la gestión del talento humano y el clima socioafectivo se conviertan en los verdaderos motores del desarrollo ético y vocacional del adolescente.

La prueba de contraste inferencial ratifica este fenómeno al mostrar una ventaja pública estadísticamente significativa en la flexibilidad normativa ($t = 6.915$, $p < 0.001$, $d = 0.87$) y en los mecanismos participativos ($t = 5.412$, $p < 0.001$, $d = 0.68$), dimensiones que alimentan directamente el tejido social de la institución.

Por otra parte, la brecha identificada entre la evaluación efectuada por los docentes y la autopercepción manifestada por los estudiantes respecto a la formación integral —donde los profesores de colegios públicos percibieron mayor responsabilidad ética y claridad vocacional, mientras los estudiantes de colegios privados reportaron mayor honestidad y aplicabilidad pragmática del aprendizaje ($\bar{x} = 3.21$ vs. $\bar{x} = 2.88$; $d = -0.44$)— pone de relieve la enorme complejidad metodológica y conceptual que entraña la medición de un constructo holístico multidimensional.

Esta discrepancia perceptual resulta profundamente consistente con las advertencias

formuladas por Nussbaum (2010) en su enfoque de las capacidades humanas. Nussbaum argumenta que existe una distancia ontológica considerable entre las capacidades internas (aquellas disposiciones, valores y fortalezas subjetivas que la persona percibe en sí misma, como el autoconocimiento o la honestidad) y las capacidades combinadas o externas (aquellas condiciones estructurales y valoraciones externas que el entorno, en este caso el docente, puede observar y validar de manera objetiva).

La discrepancia observada entre docentes y estudiantes en Juliaca confirma la postura de Nussbaum (2010) al demostrar que la formación integral no puede evaluarse como un estado uniforme ni unidireccional, sino como un proceso dialéctico en el que las condiciones del entorno institucional filtran la percepción de la propia madurez personal.

Desde una perspectiva socioestructural amplia, los hallazgos de la investigación permiten confirmar que la gestión administrativa educativa funciona como un fenómeno multinivel y dinámico, en plena concordancia con la teoría de la estructuración formulada por Giddens (1984). De acuerdo con esta postura sociológica, las estructuras organizacionales y las normas administrativas no operan como determinismos mecánicos que encadenan la conducta humana, ni la agencia de los actores educativos actúa en un vacío institucional.

Los resultados demuestran que las estructuras normativas, presupuestales y logísticas interactúan constantemente con la capacidad de agencia de directivos, profesores y estudiantes. En las escuelas públicas de Juliaca, los docentes ejercen una agencia creativa al reinterpretar la rigidez normativa estatal para generar espacios de innovación y proyectos comunitarios; por su parte, en el sector privado, la agencia docente se ve en ocasiones coartada por estructuras administrativas rígidas focalizadas en metas comerciales de corto plazo (Vargas-Merino, 2024; Romero Fernández & Morandín Ahuerma, 2024). Así, en la línea de Giddens (1984), la gestión administrativa habilita o restringe la acción pedagógica en función de cómo los actores institucionales negocian y significan las reglas del sistema en su práctica cotidiana.

Al contextualizar los resultados empíricos con las investigaciones desarrolladas en el ámbito local y regional, se constata que este estudio dialoga de manera fluida y matizada con la literatura previa producida en el sur andino peruano. Por un lado, los hallazgos referidos a la baja valoración de las capacitaciones (donde solo un 41.9 % de la muestra general las percibe en niveles óptimos) y a la lentitud de los trámites administrativos (con un 38.4% de percepción de eficiencia) coinciden plenamente con los diagnósticos regionales presentados por Rentería (2022) y por la UGEL San Román (2023).

Estos informes técnicos y académicos habían denunciado previamente la presencia de agudos cuellos de botella burocráticos, la precariedad de la infraestructura escolar y la insatisfacción docente ante capacitaciones descontextualizadas impartidas por el sector oficial en la provincia de San Román. La concordancia con Rentería (2022) y la UGEL San Román (2023) confirma que la insostenibilidad de las políticas de formación continua y la lentitud administrativa representan fallas sistémicas no resueltas de la gobernanza educativa en Puno.

Sin embargo, en lo que respecta a la comparación entre la educación estatal y la particular, los resultados de la presente investigación matizan y corrigen las conclusiones de estudios regionales anteriores, como los de Yanchaluisa (2024). En su análisis sobre la oferta educativa en centros urbanos de Puno, dicho autor sostenía una supuesta ventaja generalizada de la educación privada en términos de rendimiento, disciplina y satisfacción integral de las familias, atribuyendo tal superioridad a la mayor inversión en infraestructura tecnológica y al control directivo.

Los datos recolectados en Juliaca contradicen esta postura al demostrar que la ventaja del sector privado se limita estrictamente a la eficiencia técnica y a la aplicabilidad pragmática del aprendizaje, mientras que el ámbito público lo supera en dimensiones críticas de la formación integral como la responsabilidad ética, el

autoconocimiento, la claridad vocacional y la participación comunitaria.

En esta misma línea de análisis regional, la mayor participación en actividades extracurriculares y autoconocimiento registrada en los estudiantes de las instituciones públicas de Juliaca ($\bar{x} = 3.61$ vs. $\bar{x} = 2.84$; $U = 38450.0$, $p < 0.001$, $r = 0.38$) representa un hallazgo sumamente revelador que contradice la expectativa teórica convencional. La literatura tradicional asumía que una mayor pensión o inversión financiera privada se traduciría inevitablemente en una oferta más amplia de talleres artísticos, deportivos y culturales.

Sin embargo, los resultados demuestran que las escuelas públicas de Juliaca logran compensar sus severas limitaciones económicas mediante una oferta formativa extracurricular profundamente arraigada en la identidad comunitaria, la cultura andina y las festividades locales. Este hallazgo aporta un matiz inédito a la literatura sobre gestión escolar en el Perú: demuestra que la gestión pública en contextos multiculturales puede convertir la articulación social y el capital cultural regional en un activo educativo de alta eficacia formativa, contrarrestando la falta de financiamiento monetario directo (Quispe Choque, 2024).

La validación del modelo causal mediante ecuaciones estructurales (PLS-SEM) termina de consolidar este cuerpo de evidencia al demostrar que el efecto moderador del tipo de gestión ($\beta = -$

0.185, $p < 0.001$) altera significativamente los caminos de influencia sobre la formación estudiantil.

Mientras que en el sector público la flexibilidad normativa e innovadora actúa como una palanca que potencia el clima socioafectivo y el desarrollo ético-vocacional, en el sector privado la estandarización de procesos impulsa predominantemente la utilidad y aplicabilidad inmediata del saber. Este hallazgo valida la hipótesis multinivel de que los modelos administrativos no solo difieren en la cantidad de recursos que manejan, sino en el tipo de valor formativo que priorizan e impulsan en su comunidad escolar.

En síntesis, las implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas de la presente investigación se articulan en una contribución tridimensional para el campo de la administración educativa. En el plano de la evidencia teórica, el estudio demuestra que la relación entre la gestión administrativa y la formación integral no es uniforme ni mecánica, sino que se encuentra complejamente mediada por el contexto sociocultural local y por la naturaleza específica de cada dimensión organizativa.

Se concluye que mientras la gestión de procesos y el clima organizacional (dimensiones humanas y relacionales) ejercen un impacto predictivo determinante sobre el desarrollo del estudiante ($\beta = 0.385$ y $\beta = 0.362$, respectivamente),

la gestión de infraestructura y recursos materiales (dimensión física) muestra una capacidad predictiva secundaria ($\beta = 0.068$), redefiniendo las prioridades conceptuales del liderazgo escolar en beneficio del capital humano e institucional.

Conclusiones

El análisis sistémico de los hallazgos empíricos permite sostener que la relación entre la gestión administrativa educativa y la formación integral de los estudiantes de educación secundaria en la ciudad de Juliaca es estadísticamente significativa y conceptualmente interdependiente, a la vez que se encuentra profundamente matizada por la naturaleza de la dependencia institucional — pública o privada—. La evidencia desmonta la noción de una superioridad uniforme o categórica del sector privado sobre el público, revelando en su lugar perfiles de desempeño asimétricos y complementarios.

Mientras que los colegios privados destacan por su eficiencia procedimental, agilidad en la tramitación y transparencia presupuestal, las instituciones públicas muestran una mayor flexibilidad normativa y una superior capacidad para articular dinámicas de formación integral centradas en la responsabilidad ética, el autoconocimiento y el arraigo comunitario.

A partir de estas divergencias, se constata que el tipo de gestión marca una brecha perceptual determinante en la evaluación de la formación

integral, donde tanto la valoración de los docentes como la autopercepción de los estudiantes resultaron significativamente más favorables en el sector público.

Este fenómeno demuestra que la cultura institucional, la estabilidad de los colectivos docentes y la confianza relacional actúan como mecanismos compensatorios altamente eficaces frente a las deficiencias de infraestructura y recursos materiales que históricamente han afectado a la educación estatal. Por consiguiente, los datos confirman que las limitaciones físicas no constituyen una barrera infranqueable para el desarrollo holístico del estudiante cuando la gestión prioriza las dimensiones relacionales y pedagógicas sobre los condicionantes burocráticos.

Asimismo, el modelado predictivo de la investigación establece de manera contundente que las dimensiones de gestión de procesos y de gestión del talento humano y clima organizacional se consolidan como los predictores más consistentes y de mayor impacto sobre la formación integral, relegando a un plano secundario la gestión de recursos físicos e infraestructura.

Este hallazgo sustenta la tesis teórica de que la calidad de la gestión educativa no reside en la mera acumulación de activos materiales, sino en la capacidad organizacional para estructurar entornos caracterizados por la confianza, la colaboración y el liderazgo pedagógico distribuido, lo que a su vez

libera el potencial transformador de los docentes y la agencia del estudiantado.

Finalmente, la investigación aporta un marco de recomendaciones de política y gestión escolar diferenciado para la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) San Román y los equipos directivos de la provincia. Respecto al sector público, se aprecia la imperiosa necesidad de priorizar la modernización operativa y la digitalización de trámites administrativos para reducir la carga burocrática y optimizar la asignación de recursos logísticos.

En lo relativo al sector privado, la evidencia orienta hacia la conveniencia de emprender una revisión profunda de los reglamentos internos y del clima organizacional, trascendiendo el enfoque gerencialista mercantil para incorporar las buenas prácticas de participación comunitaria, colaboración ética y educación intercultural que caracterizan a las instituciones públicas, garantizando así un equilibrio auténtico entre la eficiencia administrativa y la excelencia humana.

Referencias

- Ariza Dau, M. A., & Ramos Ruiz, J. L. (2022). Gobernanza educativa en América Latina: ¿Autonomía con equidad? *Perfiles Educativos*, 44(178), 10–31. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60596>
- Barrios Nieto, K. D., Guancha Cerón, T., & Castillo Martelo, J. (2023). Ruta de gestión escolar como fundamento para las prácticas inclusivas que

- favorecen la calidad educativa en el sistema educativo formal. Universidad de la Costa. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/n/e232ca9c-3664-4c41-ba98-879bb140fcde>
- Bolívar, A. (2010). Cómo mejorar los centros educativos. Síntesis. Documento en línea. Disponible <https://www.sintesis.com/libro/como-mejorar-los-centros-educativos>
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). Trust in schools: A core resource for improvement. Russell Sage Foundation. Documento en línea. Disponible <https://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610440967>
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102-134. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Casassus, J. (2000). La escuela y la (des)igualdad. LOM Ediciones. Documento en línea. Disponible https://lom.cl/products/la-escuela-y-la-des-igualdad?srsId=AU7gw4XmqP65ARy4_vFpq2rsBCz_PZQ7s2ml0r7ozrlo1P-1Y6iLs5q0
- Ccopa Rivera, Y. (2024). Gestión administrativa y su relación con la inteligencia emocional en docentes de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Checca Cusco 2023. Universidad Andina Néstor Cáceres. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.uancv.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5eee6774-23ec-40fa-96b2-5e0045139e1b/content>
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. UNESCO informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Documento en línea. Disponible https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa
- Flores Pizarro, D. V. (2023). Modelo de gestión empresarial y su incidencia en la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Maderero del Departamento de Puno Juliaca 2023. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.uancv.edu.pe/bitstreams/10aa567e-dc95-48a0-be86-5ddaf3f3f87e/download>
- Fontdevila, C., Verger, A., & Avelar, M. (2022). Sector privado y políticas públicas: una sistematización de las estrategias de actores no estatales en la promoción de reformas educativas. *Revista Española de Educación Comparada*, (42), 133–150. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.5944/reec.42.2023.35942>
- Giddens, A. (1984). The constitution of society: Outline of the theory of structuration. University of California Press. Documento en línea. Disponible <https://www.ucpress.edu/books/the-constitution-of-society/paper>
- Gil Santos, R., & Fernández García, A. (2023). Desafíos del Equipo de Gestión de centros educativos de modalidad Técnico-Profesional para el rendimiento académico. *Educación Superior*, (36), 109–130. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.56918/es.2023.i36.pp109-130>
- Giler-Cedeño, G. E., & Yoza-Rodríguez, N. R. (2023). Proceso administrativo y su incidencia en el fortalecimiento institucional de la Unidad Educativa “21 de mayo”. *Revista Científica Y Arbitrada De Ciencias Sociales Y Trabajo Social: Tejedora*. ISSN: 2697-3626, 6(11), 173–187. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.56124/tj.v6i11.0083>
- Guamán, V (2024). Ecuador: Escuelas Públicas y Privadas: Gestión, Docentes y Alumnos. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*. 8(3), 9533-9552. Documento en línea. Disponible https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.12103

- Guffante Naranjo, F., Guffante Naranjo, T., Barragán Erazo, V., Meneses Freire, M. (2022). Impacto de las tutorías en la formación integral de estudiantes universitarios. *PODIUM- Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 2022, 17(2), p. 622. Documento en línea. Disponible <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1277>
- Hill, M. E. (2022). La importancia de la gestión administrativa en las instituciones de enseñanza superior. *Societas*, 24(2), 244–261. Documento en línea. Disponible <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/3011>
- Kaufman, R. (1997). Planificación de sistemas educativos. Trillas. Documento en línea. Disponible https://etrillas.mx/libro/planificacion-de-sistemas-educativos_1239
- Leiva Guerrero, M. V., Donoso Osorio, E., Cádiz Altamirano, M., & Díaz Peralta, E. (2022). Políticas de accountability: tensiones y dificultades en la gestión escolar, una revisión bibliográfica. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 83, 207-240. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n83.a274>
- Lucero-Tello, J., Hernández-Dávila, C., Gavilanes-López, W., & Ruiz-López, P., (2023). Gestión escolar y calidad educativa. 593 Digital Publisher CEIT, 9(1), 5 - 14, Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1-1.2266>
- Mamani Huacasi, R. (2023). Relación entre gestión por resultados y cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas del Distrito de Juliaca-2020. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.uancv.edu.pe/bitstreams/e4c89190-2b2e-49ad-8d2c-509ffd1240be/download>
- Meza Huamani, S. L., Chacaltana Huarcaya, R. E., Lopez Castillo, G. M., Ochoa Carbajo, J. A., & Jurado Enriquez, E. L. (2022). Influencia de la gestión educativa en la convivencia escolar de instituciones educativas–Huancavelica, Perú. *IGOBERNANZA*, 5(17), 236–258. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.177>
- Morales Raza, L., Tipán Simbaña, N., Rosario de la Cueva Constante, R., & Rodríguez Torres, Á. (2023). Factores que influyen en la mejora de los centros educativos. *Polo del Conocimiento*, 8(4), 1523-1542. Documento en línea. Disponible <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5515/html>
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-8. Documento en línea. Disponible <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- Nussbaum, M. (2010). Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades. Katz Editores. Documento en línea. Disponible https://books.google.co.ve/books/about/Sin_fines_de_lucro_Por_qu%C3%A9_la_democraci.html?id=kX_Ke3_biKIC&redir_esc=y
- Quispe Choque, V. T. (2024). Gestión del tiempo y compromiso académico en estudiantes de educación superior de Juliaca, 2024. Universidad Andina Néstor Cáceres. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.uancv.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8f5dcb12-eff5-4722-90a3-c1b658f08447/content>
- Rendón Maca, M. M. (2024). Estudio de caso representaciones sociales sobre la educación inclusiva y su relación con las barreras de aprendizaje en la Institución Educativa Sebastián de Belalcázar, Palmira, Valle del Cauca. Universidad Nacional Abierta y a Distancia

- UNAD. Documento en línea. Disponible <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/64245/mmrendonm.pdf?sequence=3>
- Rentería-Vera, Jorge Amado, Hincapi-Montoya, Edwin Mauricio, Rodríguez-Caro, Yesit Jovan, Vélez-Castaneda, Chárol Kátherin, Osorio-Vélez, Beatriz Elena, & Durango-Marín, Jos Alejandro. (2022). Competencia global para el desarrollo sostenible: una oportunidad para la educación superior. *Entramado*, 18(1), e208. Epub June 13, 2022. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.7641>
- Roa, C. A. D. (2023). Orientación vocacional en la educación media técnica profesional desde las direcciones de grupo en zonas rurales colombianas. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Tesis Doctoral. Documento en línea. Disponible <http://www.espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/581>
- Romero Fernández, A., Morandín Ahuerma, F., Villanueva Méndez, L., & Sánchez Aragón, M. S. (2024). Desafíos y contradicciones entre docencia, investigación y vinculación en una unidad regional universitaria. Documento en línea. Disponible <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000394055>
- Ryan, J. (2016). Strategic leadership, social justice, and inclusion: A case study of a school leader. *Educational Administration Quarterly*, 52(5), 754-790. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1177/1056787919857259>
- UGEL San Román. (2023). Memoria Anual. Documento en línea. Disponible <https://www.gob.pe/institucion/ugelsanroman/informes-publicaciones/5734738-memoria-anual-2023>
- Vargas-Merino, A. L. (2024). Efectos de la burocracia universitaria en la libertad académica y la investigación educativa: estudio en universidades públicas estatales. Documento en línea. Disponible <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000394040>
- Yanchaluisa Chicaiza, I. M., García Varela, C. P., García Varela, M. T., & Toapanta Chango, K. E. (2024). La Educación Básica Fundamentos, desafíos y estrategias para el desarrollo integral del estudiante. *Ciencia Y Educación*, 5(10), 89 - 106. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.5281/zenodo.13937417>