

Factores que intervienen en la gestión educativa

*Factors involved in educational management*Sonia Lidia Romero Vela, Sonialidiaromerovela@gmail.com

Universidad del Sagrado Corazón Unife.

ORCID: 0000-0002-9403-410X

Héctor Raúl Santa María Relaiza, hsantamariar@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Perú.

ORCID: 0000-0003-4598-7032

Palabras clave

Educación

Factores limitantes

Gestión educativa

Resumen: El campo de la educación comprende muchas disciplinas, enfoques, teorías, así como produce cambios intelectuales, sociales y hasta emocionales; también se encuentra con el lado de la Gestión Educativa (GE), tema que se abordará en el estudio. El propósito es identificar los factores e indicadores limitantes que ocasionan la mala gestión educativa. Dicha investigación estuvo enfocada en el modelo positivista, cuantitativo, de tipo básico. Con respecto al diseño se trabajó, el no experimental de corte transversal, teniendo en cuenta el nivel descriptivo – explicativo. La muestra estuvo compuesta por 100 docentes, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario; dicho cuestionario obtuvo una fiabilidad de 0.885 obtenida mediante el Alfa de Cronbach. Con relación a los resultados, estos se obtuvieron mediante la regresión logística la misma que permitió identificar que el factor que limita y origina la mala gestión educativa es el factor comunitario y no el factor administrativo, como se había propuesto en la hipótesis de la investigación.

Keywords

Education

Limiting factors

Educational management

Abstract: The field of education includes many disciplines, approaches, theories, as well as producing intellectual, social and even emotional changes; It also meets the side of Educational Management, a topic that will be addressed in the study. The purpose is to identify the limiting factors and indicators that cause educational mismanagement. This research was focused on the positivist, quantitative, basic type model. Regarding the design, the non-experimental cross-sectional section was used, taking account the descriptive-explanatory level. The sample consisted of 100 teachers, the technique was the survey and the instrument the questionnaire; this questionnaire obtained a reliability of 0.885 obtained using Cronbach Alpha. Regarding the results, these were obtained through logistic regression, which allowed us to education is the community factor and not the administrative factor, as had been proposed in the research hypothesis.

Cómo citar:

Romero, S. L. y Santa María, H. R. (2020). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77-85.

Recibido: enero de 2020, Aceptado: noviembre de 2020, Publicado: 1 de enero de 2021

INTRODUCCIÓN

Para la transformación de la Educación, el [Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe \(PRELAC\) \(2002\)](#) convocó a muchos ministros de educación para tomar acuerdos que impulsen un correcto proceso y rol fundamental con respecto a la evolución del estudiante. Hoy en día, la gestión es dirigida por un líder que promueve el desarrollo de las competencias, en la que los participantes deben ejercer protagonismo en busca de mejorar la calidad educativa. En este sentido, el [Ministerio de Educación del Perú \(MINEDU\) \(2011\)](#) estableció cuatro tipos de gestión educativa (GE, en adelante): institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, para el buen funcionamiento de una institución educativa y esto se logrará por la buena gerencia del director y del apoyo de todos los docentes y padres de familia.

En el Perú no existe esa interacción y comunicación efectiva entre los docentes, padres de familias y directivos. Al respecto, [Rico \(2016\)](#) sostuvo que existen evidencias de un distanciamiento entre los docentes y directivos de la institución educativa. Por otro lado, [Martínez y Rosado \(2013\)](#) manifestaron que en las escuelas los directivos que son los diligentes, aún no tienen claro el propósito de orientar y asesorar en las actividades técnico - pedagógicas. Asimismo, [Cervantes y Castillo \(2009\)](#) sostienen que los directores como máxima autoridad en la institución educativa influyen de manera considerable en la mejora de las escuelas y pueden propiciar espacios que permiten que se dé una dirección participativa, donde la comunidad académica perciba que es un espacio necesario para las reuniones de trabajo y de aprendizaje.

En los últimos resultados de la prueba Pisa, el Perú se encontró ubicado en el puesto 64 de 77 países, lo cual demuestra que las brechas son muy grandes y que se deben cambiar las metodologías utilizadas, pues continúan fracasando y estas comprenden el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT). Por otra parte, el [MINEDU \(2018\)](#) viene realizando capacitaciones a directivos con el fin de mejorar la gestión en las instituciones educativas, pero esto ya no es suficiente porque existen otros aspectos, como los escasos recursos educativos y el bajo salario con el cual el directivo no se siente incentivado. De ahí surge la siguiente interrogante: ¿cómo las capacitaciones brindadas a los directivos mejorarán la gestión educativa?

[Álvarez, Ibarra y Miranda \(2013\)](#) manifestaron que para que se lleve una buena y correcta GE, esta ha de ejercerse en un buen clima organizacional y revalorar la profesión docente. Asimismo, [Farfán, Mero y Sáenz \(2016\)](#) refirieron que una óptima gestión educativa se debe llevar desde el aspecto descentralizado, democrático y, sobre todo, con buena comunicación con todos los de la comunidad. Por otro lado, [Sifuentes \(2014\)](#) afirma que para que exista una GE satisfactoria, esta precisa un clima laboral agradable, lo que permite que los agentes educativos se relacionen de manera eficiente.

La gerencia en muchas instituciones tanto públicas como privadas es necesaria porque aplica un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y el desarrollo de las actividades institucionales. La palabra “gestión” hace referencia a las acciones que se tienen en cuenta para cambiar o modificar algo; el gestor debe ser una persona que realiza la diligencia y es conocedor de herramientas para la misma, tal y como enuncia [Linares \(2001\)](#).

Dentro de los estudios previos encontrados en el ámbito internacional se halla el de [Tetrevoval & Vlckova \(2018\)](#): *Benefits, limitations and measures concerning the development of cooperation between higher education institutions and external entities*. Su objetivo fue identificar, analizar y evaluar los beneficios y los factores limitantes de la cooperación entre instituciones y entidades externas de la República Checa. Aquí se concluyó que los gerentes de educación consideran que la contribución al desarrollo del conocimiento y la experiencia de los estudiantes es el beneficio más importante en la cooperación.

Por otro lado, [Candia \(2019\)](#) investigó sobre los factores que influyen en la calidad y el cambio educativo de las escuelas públicas. Su trabajo tuvo como objetivo identificar los factores que impiden el cambio educativo, empleando un enfoque cualitativo donde se aplicaron entrevistas, encuestas y cuestionarios. Se identificaron cinco factores que afectaban negativamente la calidad educativa y obstaculizaban el cambio, y se concluyó que lo más importante para la calidad educativa era el colectivo docente y su capacidad de autogestión y compromiso.

En una línea similar, [Pulido y Olivera \(2019\)](#) indagaron sobre la gerencia educativa en cuanto visión empresarial de la educación básica. En su investigación el objetivo fue analizar estudios previos sobre la gerencia de las instituciones básicas, estudiando dos aspectos: el talento humano y el marketing educativo. En relación al primero, se analizaron el liderazgo y la cultura institucional, los cuales influyen en el

desempeño educativo; y respecto al segundo, se analizaron el producto, la plaza, el precio, la promoción, las personas, los procesos y las evidencias físicas, todo lo cual contribuye al diseño del servicio educativo.

En el Perú, [Fuerte \(2017\)](#) investigó sobre factores que inciden en la gestión escolar en una institución educativa de un Distrito de Canta. El objetivo de su trabajo fue determinar qué factores incidían en la gestión escolar. El estudio fue etnográfico, con trabajo de campo y dentro de sus hallazgos reportó que los padres de familia no influían en la gestión financiera, así como tampoco participaban de la gestión académica porque seguían el modelo tradicional que contempla la escuela como única responsable de la educación.

Por último, [Castillo \(2019\)](#) estudió acerca de los factores de control interno en los procesos de contratación de docentes en la gestión educativa en Satipo. Su objetivo fue describir e interpretar el impacto de los factores del control interno en el proceso de contratación y obtuvo como resultado que no se había implementado un registro para su autenticidad y legalidad; de esta forma, se pudo desterrar un acto de corrupción.

MARCO TEÓRICO

[Garbanzo y Orozco \(2010\)](#) sostuvieron que la gestión educativa cumple con la transformación y organización atendiendo las diferentes áreas directivas como la pedagógica, administrativa y comunitaria, de tal forma que la misión, la visión, los objetivos, los principios y los paradigmas respondan a las exigencias de la institución educativa, con el propósito de mejorar la calidad mediante buenos resultados de los logros en el aprendizaje.

Al respecto, [Braslavsky y Acosta \(2006\)](#) manifestaron que la GE fortalece la capacidad de lograr los niveles de calidad educativa a partir de los objetivos y planes estratégicos, que son de gran importancia en el proceso de gestionar y poseer la información suficiente y oportuna para tomar decisiones. Asimismo, [Botero \(2009\)](#) sostuvo que la gestión es toda capacidad que se debe alcanzar en una institución de acuerdo a las diferentes acciones, usando los recursos técnicos, financieros y humanos; además, dicho autor compara la gestión y la administración, apuntando que la primera es el todo y la segunda, una parte del mismo.

El [Ministerio \(2011\)](#), en el *Manual de gestión para directores*, señaló que el proceso de la GE permitió el funcionamiento de la institución educativa teniendo en cuenta la satisfacción de las variadas necesidades de los miembros de la comunidad educativa, con el propósito de lograr servicio de calidad, mediante la coordinación de las tareas y funciones de los líderes. Por su parte, [Ander \(2006\)](#), indicó que planificar permite tener presentes un conjunto de procesos que proveen racionalidad y organización, así como actividades y acciones que se articulen con los medios y recursos, alcanzando una situación deseable en la toma de decisiones.

Por otro lado, [Cano \(1998\)](#) describió que la GE está enfocada desde las perspectivas administrativa, institucional y pedagógica bajo la orientación de directores de calidad que ejercen liderazgo y autonomía dentro de la institución. Por allí comienza el plan de desarrollo de un país, uniendo a todas las organizaciones de la sociedad hacia el exterior, para competir con calidad total en el mercado mundial, pero para conseguirlo es preciso formar futuros líderes que no solo sean honrados sino también estadísticos y prácticos, que gobiernen bajo planes de corto y largo plazo, bajo la visión de una cultura de calidad, tal y como afirma [Kasuga \(2004\)](#).

Factores que limitan la gestión educativa

La GE está conformada por cuatro factores. En primer lugar, se encuentra el Factor Institucional que permite identificar las diferentes maneras de organización de los miembros de la comunidad educativa, con el propósito que se lleve a cabo un buen funcionamiento de la institución para optimizar el trabajo tanto individual como en equipo. Además, dicho factor favorece la sistematización y el análisis de los aspectos referidos a la estructura y el funcionamiento de la institución, logrando promover y valorar el desarrollo de las habilidades de los integrantes de la comunidad educativa.

El segundo Factor es el Pedagógico. Este refiere todo proceso en el que el quehacer de la institución y de sus miembros esté enfocado en obtener buenos resultados con relación a los logros de aprendizaje. En este sentido, este factor se vincula al proceso de enseñanza - aprendizaje, atendiendo a las diferentes programaciones, como el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes y la utilización de materiales y recursos didácticos.

El Factor Administrativo se orienta a las acciones y estrategias que los líderes ejecutan para la conducción de los recursos humanos, materiales y económicos relacionados a la institución educativa. Asimismo, promueve acciones que son de gran utilidad en la evaluación del desempeño de los miembros de la comunidad educativa.

Y, por último, el Factor Comunitario se basa en la relación que se da entre la institución educativa con la comunidad. Permite conocer y comprender las necesidades y demandas de la población, generando una integración y participación de la cultura comunitaria. Además, el entorno social e institucional impulsa la interacción entre los padres de familia y la institución que conlleva a la participación de entidades civiles, eclesiales y municipales, entre otras, con el fin de adquirir alianzas estratégicas para ganar calidad educativa.

MÉTODO

El estudio está enfocado bajo el paradigma positivista, el cual se orienta a la realidad como una entidad única asociada a la investigación cuantitativa, lo que determina la contratación de las hipótesis mediante la estadística, asegurando la proyección de los resultados y hallazgos con las realidades similares, como señala [Ramos \(2015\)](#). Se empleó el tipo de investigación básico, orientado a contestar las interrogantes de la problemática del estudio con el fin de explicar las causalidades, lo que posibilita la proyección de nuevas hipótesis y la generación de nuevos conocimientos. Asimismo, se trabajó con el subtipo descriptivo explicativo, donde el fenómeno en estudio responde a las explicaciones tanto teóricas como prácticas, atendiendo a los principales factores que originan comportamientos de la variable en estudio desde los ámbitos espacial y temporal, tal y como enuncian [Sánchez y Reyes \(2015\)](#). En este sentido los resultados de la investigación fueron ubicados desde un nivel medio de profundidad y se tomó una muestra de 100 docentes.

El método utilizado es el hipotético deductivo, porque describe que toda investigación formula posibles respuestas a las diferentes preguntas que conlleva la investigación, y que tiene como fin buscar las evidencias de orden empírico, sujetas a las pruebas estadísticas.

En primera instancia, para determinar e identificar los factores de la gestión educativa se realizó un grupo focal (*focus group*) conformado por expertos en la temática. Esta técnica consiste en determinar el aspecto cualitativo que remarca la canalización de los elementos que existen en la gestión y que posibilitan establecer los indicadores, para luego ser comparados y contrastados con las teorías para corroborar su veracidad, como afirman [Hernández y Mendoza \(2018\)](#).

Asimismo, se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, teniendo en cuenta la escala de Lickert, que se aplicó a 100 docentes de las instituciones en investigación. Dichos instrumentos fueron sometidos por dos evaluaciones que son la confiabilidad y la validez; con relación a la validez de constructo, esta fue sometida teniendo presente el análisis factorial, el cual determina y ajusta los ítems con sus respectivas dimensiones, como señalan [Hair, Anderson, Tatham y Black \(1999\)](#). Finalmente, dentro de la revisión analítica y factorial se obtuvieron baremos de las variables con sus respectivos factores.

Tabla 1

Baremos de la variable

Variable / dimensión	No adecuado	Poco adecuado	Adecuado
Factores que limitan la gestión educativa	108 a -	109 - 144	145 a +
Factor Institucional	27 a -	28 - 36	37 a +
Factor pedagógico	27 a -	28 - 36	37 a +
Factor administrativo	27 a -	28 - 36	37 a +
Factor comunitario	27 a -	28 - 36	37 a +

Los baremos o categorías son producto de la suma de los ítems que contiene el cuestionario de la variable o dimensiones, dicho puntaje se clasificó según la tabla para su interpretación cualitativa. Asimismo, los puntos de corte son el percentil 50 y 75 de los rangos originales del cuestionario, con la finalidad de garantizar la existencia de casos en los tres niveles propuestos.

De dicha revisión analítica y factorial se obtuvo que el *Factor institucional* según lo determinado por la muestra, el 82% de los factores no limitan la gestión educativa ya que son adecuado los niveles; el *Factor pedagógico* se observa que el 73% de los factores pedagógicos estudiados no limitan la gestión educativa ya que son adecuados; el *Factor Administrativo* el 80% de los factores administrativos estudiados no limitan la gestión educativa ya que son adecuados y el *Factor Comunitario* el 50% de los factores comunitarios estudiados no limitan la gestión educativa ya que son adecuados. La fiabilidad del instrumento se aplicó el Alfa de Cronbach, se determinó esto por las escalas de evaluación que eran ordinales. La variable obtuvo 0.885 considerada alta; se aplicó a la normalidad de los datos con el propósito de elegir el estadígrafo que se encargará de la prueba de hipótesis, en este caso se realizó con el estadístico Kolmogorov-Smirnov, esto debido que la muestra de estudio fue mayor de cincuenta docentes.

RESULTADOS

Se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 1

Coefficientes de la regresión logística de los factores que limitan la gestión educativa en una institución educativa

Indicador	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
Factor Institucional	-0,807	0,991	0,416	0,446	0,064	3,115
Factor pedagógico	-0,014	0,931	0,988	0,986	0,159	6,112
Factor administrativo	-1,430	0,905	0,114	0,239	0,041	1,411
Factor comunitario	2,488	2,173	0,252	12,035	0,170	851,522

Fuente: Base de datos

Con respecto a la significancia (p. valor o Sig.) es mayor al valor α (margen de error al ,005) en todos factores; no se rechaza la hipótesis nula. Por consiguiente, no existen diferencias en los factores que limitan la gestión educativa. Así pues, este resultado permite dar respuesta al objetivo general de la investigación según resultados se afirma que el factor predominante que origina la mal gestión educativa es el factor comunitario (B = 2.488), presenta mayor coeficiente. Asimismo, este factor presenta un odds ratio (Exp(B)) = 12.035, indicando que es un factor limitante. Por ello, no existen diferencias en los factores que limitan la gestión educativa en una institución educativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis general de investigación, ya que el factor de mayor peso es el factor comunitario, pero que ésta a su vez, no es significativa estadísticamente. Este resultado lleva a determinar que el MINEDU debe tener en cuenta para mejorar las capacitaciones que conlleven a mejorar las necesidades de la institución educativa.

Tabla 2

Coefficientes de la regresión logística de los indicadores del factor institucional que limita la gestión educativa en una institución educativa

Indicador	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores	1,542	0,551	0,005	4,672	1,586	13,760
Formas de relacionarse	0,493	0,611	0,420	1,637	0,494	5,427
Normas explícitas e implícitas	-1,626	0,701	0,020	0,197	0,050	0,776

Fuente: Base de datos

Debido a que la significancia es mayor al valor α (margen de error al ,005) en dos indicadores, se rechaza la hipótesis nula. Por consiguiente, existen diferencias en los indicadores del factor institucional que limita la gestión educativa, no obstante para dar respuesta al objetivo específico 1; el indicador que origina la limitación dentro del factor institucional es las Normas explícitas e implícitas ($B = 1.626$) ya que evidencia mayor coeficiente dentro del factor institucional; este indicador presenta un odds ratio ($\text{Exp}(B)$) = 0.197, que significa un indicador de riesgo, por consiguiente es fundamental que los directivos tengan presente el aspecto de liderazgo, fundamental para que la institución educativa logre buenos resultados y mejore la calidad educativa.

Tabla 3

Coefficientes de la regresión logística de los indicadores del factor pedagógico que limita la gestión educativa en una institución educativa

Indicador	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
Planificación, evaluación y certificación	0,200	0,425	0,639	1,221	0,531	2,811
Desarrollo de prácticas pedagógicas	0,608	0,425	0,152	1,837	0,799	4,226
Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes	-0,514	0,421	0,222	0,598	0,262	1,365

Como la significancia es menor al valor α (margen de error al ,005) en todos los indicadores, no se rechaza la hipótesis nula. Por ello, no existen diferencias en lo pedagógico del factor institucional que limita la gestión educativa. Se observa como respuesta al objetivo específico 2 el indicador Desarrollo de prácticas pedagógicas ($B = 0.608$), pues expresa mayor coeficiente dentro del factor pedagógico; este indicador presenta un odds ratio ($\text{Exp}(B)$) = 0.799, que significa un indicador de riesgo, por ello se debe tener en cuenta los elementos como la planificación, evaluación y certificación con el fin de lograr el objetivo de la institución educativa que es mejorar la gestión y obtener mejores logros de aprendizaje.

Tabla 4

Coefficientes de la regresión logística de los indicadores del factor administrativo que limita la gestión educativa en una institución educativa

Indicador	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información	-0,059	0,237	0,803	0,943	0,593	1,499
Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones	-0,226	0,489	0,643	0,797	0,306	2,080

A razón de que la significancia (p. valor o Sig.) es menor al valor α (margen de error al ,005) en todos los indicadores, no se rechaza la hipótesis nula. Por consiguiente, no existen diferencias en los indicadores del factor administrativo que limita la gestión educativa. En respuesta al objetivo específico 3, el indicador que limita es Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones ($B = -0.226$), ya que presenta mayor coeficiente y por ende limita la gestión educativa en el factor administrativo; este indicador presenta un odds ratio ($\text{Exp}(B)$) = 0.797, significando que es un indicador que limita que en las instituciones educativas se dé una buena gestión en beneficio de la población estudiantil.

Tabla 5

Coefficientes de la regresión logística de los indicadores del factor comunitario que limita la gestión educativa en una institución educativa

Indicador	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
Relaciones de la escuela con el entorno	0,765	0,365	0,036	2,149	1,051	4,395
Padres y madres de familia	-1,452	0,359	0,000	0,234	0,116	0,473
Organizaciones de la localidad	0,947	0,322	0,003	2,577	1,372	4,842

Debido a que la significancia es menor al valor α (margen de error al ,005) en todos los indicadores, se rechaza la hipótesis nula. Por ello, existen diferencias en los indicadores del factor comunitario que limita la gestión educativa en una institución educativa; en respuesta al objetivo específico 4, el indicador Organizaciones de la localidad ($B = -1.452$) presenta mayor coeficiente y, por tanto, limita la buena gestión educativa. De la misma forma, este indicador del factor comunitario presenta un odds ratio ($\text{Exp}(B) = 0.234$), significando que es un indicador de protección y, además, que un docente tiene 0.234 veces de posibilidad de presentar un nivel no adecuado del factor comunitario que limite la gestión educativa, respecto a otro docente con nivel adecuado del factor comunitario que no limita la gestión educativa por causa del indicador padres y madres de familia.

DISCUSIÓN

Se puede deducir el predominio del factor comunitario con un $B = 2.488$, al presentar un coeficiente mayor 53% se rechaza la hipótesis general de investigación, ya que el factor de mayor peso es el factor comunitario, pero que éste a su vez, no es significativo estadísticamente. Además, este factor marca un odds ratio ($\text{Exp}(B) = 0.170$), constituyendo un factor limitante. Al contrastar los resultados obtenidos no se observa diferencia significativa. Estos resultados se contrastan con los de [Rico \(2016\)](#), quien encontró que existe evidencia de distanciamiento entre los docentes y directivos lo que conlleva a no trabajar en equipo.

Dentro del factor institucional las Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores es el indicador que limita con un valor de $B = 1,542$. Al determinarse el coeficiente mayor se observa como el elemento más relevante en la mala gestión educativa. El factor institucional presenta un odds ratio ($\text{Exp}(B) = 4.672$), que significa un indicador de riesgo. Por tanto, si no se toma en cuenta la importancia de un líder que demuestra capacidad para liderazgo, la institución educativa no podrá mejorar problemas que aquejan a la comunidad educativa. Este resultado se contrasta con lo mencionado por [Martínez y Rosado \(2013\)](#), quienes manifestaron que en las escuelas los directivos que son los gestores no tienen claro que su propósito es orientar y asesorar las actividades técnicas pedagógicas.

Con respecto al factor pedagógico, se observó que el desarrollo de prácticas pedagógicas resulta el indicador que limita la gestión educativa con un valor de $B = 0.608$, ya que manifiesta un coeficiente mayor y por ello, provoca la limitación. Asimismo, este indicador marca un odds ratio ($\text{Exp}(B) = 1.837$), que significa un indicador de riesgo. Por ello, si no los directivos no toman en cuenta este indicador la gestión pedagógica no se logrará mejorar la gestión educativa en la institución educativa. Este resultado es comparado con los de [Farfán, Mero y Sáenz \(2016\)](#) refieren que una buena gestión educativa se debe llevar desde el aspecto descentralizado, democrático y sobre todo con buena comunicación con todos los de la comunidad.

En el factor administrativo se observó la predominancia del indicador Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones con un valor de $B = -0.226$, ya que demuestra un coeficiente mayor y, por tanto, provoca una mala gestión educativa. Este indicador marca un odds ratio ($\text{Exp}(B) = 0.0797$), cuya interpretación implica que se trata de un indicador de limitante. Este resultado es comparado con los de [Álvarez, Ibarra y Miranda \(2013\)](#), quienes afirmaron que una buena y correcta gestión educativa debe tener un buen clima organizacional y cuantificar la profesión docente.

Por último, en el factor comunitario se observa que el indicador Padres y madres de familia es el predominantemente negativo, con un valor de $B = -1.452$; este muestra el coeficiente mayor y, por tanto, provoca la mala gestión educativa. Dicho indicador marca un odds ratio ($\text{Exp}(B) = 0.234$), que significa una limitante. Este resultado hallado es comparado con el estudio de Farfán, Mero y Sáenz (2016), quienes

refieren que una buena gestión educativa se debe ejecutar desde la descentralización y la democracia y, sobre todo, con buena comunicación con todos los de la comunidad. Asimismo, [Sifuentes \(2014\)](#) afirma que para que exista una buena gestión educativa, esta precisa un clima laboral favorable, lo que permite que los agentes educativos se relacionen de manera eficiente.

CONCLUSIONES

El elemento que limita a la gestión educativa es el *factor comunitario*, debido a que los directivos no hacen uso de estrategias que establezcan y afiancen las relaciones de la escuela con el entorno comunitario (vecindario), así como también la falta de talleres de capacitación mediante charlas de fortalecimiento y reconocimiento de los estudiantes destacados con los padres y madres de familia.

También se observa la falta de participación en las organizaciones que conlleven la localidad para fortalecer los lazos de fraternidad escuela – comunidad, y consecuentemente poder mejorar la gestión educativa.

Por último, el indicador que limita el factor comunitario es el indicador Padres y madres de familia ($B = -1.452$): presenta mayor coeficiente y por ello posee mayor influencia. Asimismo, este indicador presenta un odds ratio ($\text{Exp}(B) = 0.234$), significando que es un indicador de protección y, además, que un docente tiene 0.234 de veces de posibilidad de presentar un nivel no adecuado del factor comunitario que limite la gestión educativa, respecto a otro docente con nivel adecuado del factor comunitario que no limita la gestión educativa por causa de dicho indicador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, I. N., Ibarra, M. G., y Miranda, E. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai*, 2013, 9(4), 149-156. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46129004014>
- Ander, E. (2006). *Currículo universitario basado en competencias*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Botero, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 48(2), 1681-5653. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2811Botero.pdf>
- Braslavsky, C., y Acosta, F. (2006). Competencias para la gestión de la política educativa: un desafío para la educación superior en América Latina. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2), 27-42. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55140203>
- Candia, F. (2018). Factores que afectan la calidad y cambio educativo de las escuelas de nivel preescolar. *Revista.universidad.abierta.edu.mx*. Recuperado de: <https://revista.universidadabierta.edu.mx/2019/08/27/factores-que-afectan-la-calidad-y-cambio-educativo-de-las-escuelas-de-nivel-preescolar/>
- Cano, S. (1998). *Dinámica colaborativa del trabajo del profesorado*. Revista actualizada.
- Castillo, H. (2019). *Impacto de los factores del control interno en el proceso de contratación a docentes en la unidad de gestión educativa local de la provincia de Satipo-2018*. (Tesis de doctor), Universidad Privada César Vallejo.
- Cervantes, M. y Castillo, D. (2009). *El Trabajo Colegiado como estrategia de gestión educativa para la toma de decisiones. Una intervención en la Gestión Escolar*. (Tesis de maestría), Instituto Tecnológico y de estudios superiores de occidente.
- Farfán, A. E., Mero, O. W. Y., y Sáenz, J. V (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista Dominio de Ciencia*, 2 (4), 179-190. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>
- Fuerte, N. (2017). *Factores externos que influyen en la gestión escolar en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen Lachaqui*. (Tesis doctoral), Universidad Privada César Vallejo.
- Garbanzo, G. M. y Orozco, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44013961001>

- Gutiérrez, M. (2006). *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham R. L. & Black, W. C. (1999). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International.
- Hechinger, C. (2014). *Teorías del aprendizaje*. Santiago: Chile Tecla.
- Hernández, R. y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores SA.
- Kasuga, A. (2004). *Instrumentación de la educación basada en competencias*. En: *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.
- Linares, R. (2001). *La evaluación de los aprendizajes basada en competencias en la enseñanza universitaria*. (Tesis doctoral), Universidad Flensburg. Recuperada de: <https://d-nb.info/1029421889/34>
- Martínez, X., y Rosado, D. (2013). *Gestión educativa y prospectiva humanística*, *Innovación Educativa*, 14 (66), 177 - 178. Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732014000300010
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas básicas*. Ediciones Lance Gráfico S.A.C 1º edición. Perú.
- _____ (2018). *Formación inicial docente*. Recuperado de: <https://www.minedu.gob.pe/superiorpedagogica/2018/>
- Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC) (2002). *Primera reunión intergubernamental del proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe*. La Habana. Cuba: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la cultura.
- Pulido, V. M., y Olivera, E. S. (2019). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6 (3), 52-62.
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología. Revista de la Facultad de Psicología y Humanidades de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón – Unife*, 23 (1), 9-17.
- Rico, A.D. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. *Sophia*, 12(1), 55-70. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5377716>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support Aneth SRL.
- Sifuentes, E. (2014). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: Muralla.
- Tetrevova, I. & Vlckova, V. (2018). Benefits, limitations and measures concerning the development of cooperation between higher education institutions and external entities. *Tertiary Education and Management*, 24, 377-394.