



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA Y/O DE DESARROLLO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN
ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS CENTROS
EDUCATIVOS**

TEMA:

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y ORGANIZACIONAL EN LA
OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

Autor:

SALAZAR LÓPEZ NERVO ANDRÉS

Tutora:

MSc. RIPALDA ASENCIO VICENTA JUBIKA

Milagro, 2026

Derechos de autor

Sr. Dr.

Fabricio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Yo, **SALAZAR LÓPEZ NERVO ANDRÉS** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este informe de investigación, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de Autor de este proyecto de desarrollo, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de Magister en Educación, como aporte a la Línea de Investigación **EDUCACIÓN, CULTURA, TECNOLOGÍA EN INNOVACIÓN PARA LA SOCIEDAD MGE** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, **17 de abril de 2026**

SALAZAR LÓPEZ NERVO ANDRÉS

C.C. 172139666 – 9

Aprobación del tutor del Trabajo de Titulación

Yo, **RIPALDA ASECIO VICENTA JUBIKA** en mi calidad de director del trabajo de titulación, elaborado por **SALAZAR LÓPEZ NERVO ANDRÉS**, cuyo tema es **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y ORGANIZACIONAL EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**, que aporta a la Línea de Investigación **EDUCACIÓN, CULTURA, TECNOLOGÍA EN INNOVACIÓN PARA LA SOCIEDAD MGE**, previo a la obtención del Grado **MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS**. Trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 17 de abril de 2026

RIPALDA ASECIO VICENTA JUBIKA
C.C. 070243217 – 0

FACULTAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

En la Facultad de Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, a los dieciséis días del mes de julio del dos mil veintiseis, siendo las 11:15 horas, de forma VIRTUAL comparece el/la maestrante, LCEPEO SALAZAR LOPEZ NERVO ANDRES, a defender el Trabajo de Titulación denominado "**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y ORGANIZACIONAL EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**", ante el Tribunal de Calificación integrado por: Msc RAMIREZ AGUIRRE GARDENIA ALEXANDRA, Presidente(a), Mtr. CETRE VASQUEZ ROXANA PAOLA en calidad de Vocal; y, SANCHEZ VILLACIS MARIA MERCEDES que actúa como Secretario/a.

Una vez defendido el trabajo de titulación; examinado por los integrantes del Tribunal de Calificación, escuchada la defensa y las preguntas formuladas sobre el contenido del mismo al maestrante compareciente, durante el tiempo reglamentario, obtuvo las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACIÓN	60.00
DEFENSA ORAL	40.00
PROMEDIO	100.00
EQUIVALENTE	EXCELENTE

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto el Tribunal de Calificación, siendo las 12:15 horas.



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**GARDENIA ALEXANDRA
RAMIREZ AGUIRRE**

MSC RAMIREZ AGUIRRE GARDENIA ALEXANDRA
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ROXANA PAOLA CETRE
VASQUEZ**

MTR. CETRE VASQUEZ ROXANA PAOLA
VOCAL



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**MARIA MERCEDES
SANCHEZ VILLACIS**

SANCHEZ VILLACIS MARIA MERCEDES
SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**NERVO ANDRES
SALAZAR LOPEZ**

SALAZAR LOPEZ NERVO ANDRES
MAESTRANTE

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino.

A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Gracias por ser mi motivación para seguir adelante y no rendirme.

A mi madre, quienes con su esfuerzo y sacrificio han hecho posible este logro, y a todas las personas que de una u otra manera han sido parte de este proceso.

Este logro también es para mí, como reflejo del esfuerzo, la perseverancia y el deseo de superación personal.

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo de investigación.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos, orientación y apoyo durante todo este proceso académico, en especial a mi tutora, quien con su guía y paciencia contribuyó significativamente al desarrollo de esta tesis.

A mi familia, por su respaldo incondicional, comprensión y motivación constante, siendo un pilar fundamental en mi formación personal y profesional.

A mis compañeros y amigos, por su apoyo, consejos y momentos compartidos que hicieron de este proceso una experiencia enriquecedora.

Finalmente, agradezco a Dios por darme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para culminar esta importante etapa de mi vida.

Índice / Sumario

Derechos de autor	i
Aprobación del tutor del Trabajo de Titulación	ii
Aprobación del tribunal calificador.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos	v
Índice / Sumario	vi
Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
Capítulo I: El problema de la investigación.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Delimitación del problema.....	4
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Preguntas de investigación	4
1.5. Determinación del tema	5
1.6. Objetivo general.....	5
1.7. Objetivos específicos	5
1.8. Hipótesis.....	6
1.8.1. Hipótesis General	6
1.8.2. Hipótesis nula	6
1.9. Declaración de las variables (operacionalización).....	7
1.10. Justificación.....	9

1.11. Alcance y limitaciones	10
Capítulo II: Marco teórico referencial	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Fundamentación teórica	15
2.2.1. Gestión educativa y organizacional	15
2.2.1.1. Planificación institucional	16
2.2.1.2. Organización	17
2.2.1.3. Dirección	18
2.2.1.4. Evaluación	20
2.2.2. Comunicación institucional	22
2.2.2.1. Tipos de comunicación	24
2.2.2.2. Canales de comunicación	27
2.2.2.3. Clima comunicacional	29
Capítulo III: Marco metodológico	31
3.1. Enfoque de investigación	31
3.2. Diseño de investigación	31
3.3. Tipos de investigación	31
3.4. Población y muestra	32
3.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos	32
3.5.1. Técnica	32
3.5.2. Instrumento	33
3.6. Validez y confiabilidad del instrumento	33
3.6.1. Validez	33

3.6.2. Confiabilidad	35
3.7. Procedimiento de recolección de datos	36
3.8. Consideraciones éticas.....	36
Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados	38
4.1. Análisis de resultados por pregunta.....	38
4.2. Análisis comparativo según el tipo de personal	54
4.3. Análisis descriptivo	55
4.4. Análisis de resultados por variable	57
4.4.1. Gestión Educativa y Organizacional.....	57
4.4.2. Comunicación Institucional.....	57
4.5. Comprobación de las hipótesis	58
4.6. Discusión de resultados.....	59
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	60
5.1. Conclusiones	60
5.2. Recomendaciones.....	61
5.3. Propuesta Plan de mejora	62
5.3.1. Título de la propuesta.....	62
5.3.2. Justificación	62
5.3.3. Objetivos	62
5.3.4. Desarrollo de la propuesta por estrategias	63
5.3.5. Cronograma por actividades	66
Bibliografía.....	67

Lista de Tablas

Tabla 1 Resultados de la ficha de validación del instrumento	34
Tabla 2 Resultados de la ficha de validación del instrumento	35
Tabla 3 Tipo de personal	38
Tabla 4 Años de experiencia en la institución	38
Tabla 5 Pregunta 1 Los objetivos institucionales están claramente definidos, son de mi conocimiento y orientan las actividades académicas y administrativas	40
Tabla 6 Pregunta 2 Las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos	41
Tabla 7 Pregunta 3 La estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas	42
Tabla 8 Pregunta 4 Mis funciones y responsabilidades dentro de la institución están claramente asignadas	43
Tabla 9 Pregunta 5 El equipo directivo y administrativo demuestra liderazgo efectivo y brinda orientación y acompañamiento oportuno al personal	44
Tabla 10 Pregunta 6 Las decisiones directivas contribuyen al buen funcionamiento institucional	46
Tabla 11 Pregunta 7 La institución evalúa periódicamente sus procesos académicos y administrativos	47
Tabla 12 Pregunta 8 Los resultados de las evaluaciones se utilizan para implementar acciones de mejora institucional	48
Tabla 13 Pregunta 9 Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible	49
Tabla 14 Pregunta 10 Existe comunicación fluida entre las autoridades y el personal, y puedo expresar mis opiniones o sugerencias con libertad	51
Tabla 15 Pregunta 11 La comunicación institucional se realiza a través de los canales oficiales establecidos de forma constante y efectiva	52

Tabla 16 Pregunta 12 Existe un clima de confianza en la comunicación institucional que contribuye al buen ambiente laboral y al cumplimiento de mis actividades.	53
Tabla 17 Comparación de medias de las variables gestión educativa y organizacional y comunicación institucional según tipo de personal	54
Tabla 18 Estadísticos descriptivos de la variable Gestión educativa y organizacional	55
Tabla 19 Estadísticos descriptivos de la variable Comunicación institucional	56
Tabla 20 Tabla de correlación	58

Lista de Figuras

Figura 1 Tipo de personal-----	38
Figura 2 Años de experiencia en la institución-----	39
Figura 3 Los objetivos institucionales están claramente definidos, son de mi conocimiento y orientan las actividades académicas y administrativa -----	40
Figura 4 Las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos-	41
Figura 5 La estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas -----	42
Figura 6 Mis funciones y responsabilidades dentro de la institución están claramente asignadas-----	43
Figura 7 El equipo directivo y administrativo demuestra liderazgo efectivo y brinda orientación y acompañamiento oportuno al personal -----	45
Figura 8 Las decisiones directivas contribuyen al buen funcionamiento institucional -----	46
Figura 9 La institución evalúa periódicamente sus procesos académicos y administrativos	47
Figura 10 Los resultados de las evaluaciones se utilizan para implementar acciones de mejora institucional-----	48
Figura 11 Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible-----	50
Figura 12 Existe comunicación fluida entre las autoridades y el personal, y puedo expresar mis opiniones o sugerencias con libertad-----	51
Figura 13 La comunicación institucional se realiza a través de los canales oficiales establecidos de forma constante y efectiva -----	52
Figura 14 Existe un clima de confianza en la comunicación institucional que contribuye al buen ambiente laboral y al cumplimiento de mis actividades. -----	53

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia de la gestión educativa y organizacional en la comunicación institucional en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello, durante el período 2025–2026. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación de campo, de carácter correlacional y proyectivo. La población estuvo conformada por 63 participantes, entre personal docente y administrativo, a quienes se les aplicó una encuesta estructurada con escala de Likert mediante la plataforma Google Forms.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario validado mediante juicio de expertos, asegurando la coherencia y pertinencia de los ítems en relación con las variables de estudio. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva y el coeficiente de correlación de Spearman, lo que permitió determinar la relación entre las variables.

Los resultados evidenciaron que la gestión educativa y organizacional presenta una valoración favorable; sin embargo, se identificaron debilidades en aspectos como el liderazgo, la ejecución de la planificación y el uso de los resultados de evaluación. En cuanto a la comunicación institucional, se determinó que, aunque existen canales establecidos, persisten limitaciones en la fluidez, la participación del personal y el clima de confianza.

Asimismo, se comprobó que existe una relación significativa y positiva entre ambas variables, lo que indica que una mejora en la gestión educativa incide directamente en la optimización de la comunicación institucional.

En función de estos resultados, se diseñó un plan de mejora orientado al fortalecimiento de la gestión educativa y organizacional, con énfasis en la optimización de la comunicación institucional, con el fin de contribuir al mejoramiento del desempeño organizacional y al logro de los objetivos educativos.

Palabras clave: gestión educativa, comunicación institucional, clima organizacional, liderazgo, planificación.

Abstract

This research aimed to analyze the impact of educational and organizational management on institutional communication at Santa María D. Mazzarello High School during the 2025–2026 academic period. The study followed a quantitative approach, with a field research design of correlational and projective nature. The population consisted of 63 participants, including teaching and administrative staff, who were surveyed using a structured Likert-scale questionnaire through Google Forms.

The instrument was validated through expert judgment, ensuring the clarity, relevance, and coherence of the items in relation to the study variables. Data analysis was conducted using descriptive statistics and Spearman's correlation coefficient, allowing the determination of the relationship between variables.

The results showed that educational and organizational management is perceived as favorable; however, weaknesses were identified in aspects such as leadership, planning execution, and the use of evaluation results for institutional improvement. Regarding institutional communication, although formal channels exist, limitations were found in communication flow, staff participation, and the level of trust within the organization.

Furthermore, a significant and positive relationship between both variables was confirmed, indicating that improvements in educational management directly influence the effectiveness of institutional communication.

Based on these findings, an improvement plan was designed to strengthen educational and organizational management, focusing on enhancing institutional communication in order to improve organizational performance and achieve educational objectives.

Keywords: educational management, institutional communication, organizational climate, leadership, planning.

Introducción

En el contexto educativo actual, la gestión educativa y organizacional desempeña un papel fundamental en el adecuado funcionamiento de las instituciones, ya que permite planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos académicos y administrativos. En este sentido, una gestión eficiente no solo contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, sino que también favorece el desarrollo de un entorno organizacional adecuado para el desempeño del personal.

Uno de los elementos clave dentro de la gestión institucional es la comunicación, entendida como el proceso mediante el cual se transmite información, se coordinan actividades y se fortalecen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Una comunicación institucional efectiva permite garantizar la claridad en la toma de decisiones, la participación del personal y el fortalecimiento del clima organizacional. Sin embargo, cuando existen deficiencias en los procesos de comunicación, se generan problemas como desinformación, conflictos internos y baja participación, lo cual afecta el desempeño institucional.

En la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello se ha evidenciado la necesidad de analizar la relación entre la gestión educativa y organizacional y la comunicación institucional, debido a la presencia de limitaciones en la fluidez de la comunicación, la participación del personal y la efectividad de los canales institucionales. En este contexto, surge la presente investigación con el propósito de analizar la incidencia de la gestión educativa en la comunicación institucional, con el fin de identificar las principales debilidades y proponer alternativas de mejora.

La importancia de este estudio radica en que permite comprender cómo los procesos de gestión influyen en la calidad de la comunicación institucional, contribuyendo a la generación de estrategias orientadas al fortalecimiento del funcionamiento organizacional. Asimismo, los resultados obtenidos servirán como base para la toma de decisiones institucionales y la implementación de acciones que favorezcan un clima organizacional más eficiente y participativo.

Finalmente, la investigación se estructura en cinco capítulos: el Capítulo I presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación; el Capítulo II desarrolla el marco teórico; el Capítulo III describe la metodología; el Capítulo IV expone el análisis e interpretación de los resultados; y el Capítulo V contiene la propuesta de mejora, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I: El problema de la investigación

1.1. Planteamiento del problema

En las instituciones educativas actuales, la gestión educativa y organizacional se ha consolidado como un eje estratégico, particularmente en lo referente a la comunicación institucional, la convivencia laboral y la eficiencia en los procesos administrativos y pedagógicos, esto permite garantizar la eficacia y el éxito a largo plazo de los objetivos institucionales (Pérez Cando et al., 2024, p.159). Las unidades educativas enfrentan entornos complejos y dinámicos, caracterizados por cambios normativos, avances tecnológicos, diversidad organizacional y mayores exigencias de calidad, lo que demanda modelos de gestión que integren de manera efectiva los procesos de comunicación tanto interna como externa.

La comunicación institucional es fundamental en la articulación entre todos los integrantes de una comunidad educativa, porque permite la transmisión clara de directrices, coordinación de actividades, toma de decisiones claras e informadas, fortaleciendo el clima laboral y organizacional. Sin embargo, cuando una institución educativa presenta debilidades en su gestión, se evidencian dificultades en su planificación, liderazgo o estructura, generando barreras educativas comunicacionales que afectan el desempeño docente, la gestión administrativa y la imagen institucional.

En la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello, ubicada en el cantón Quito, provincia de Pichincha, se ha identificado situaciones que evidencian dificultades en los procesos de comunicación institucional, tales como la claridad en los canales formales de comunicación, inconsistencia en la transmisión de información entre directivos y docentes y dificultades en la retroalimentación institucional. Estas situaciones podrían estar asociadas a las prácticas de gestión educativa y organizacional.

La ausencia de una comunicación institucional optimizada puede generar desinformación, duplicidad de funciones, resistencia al cambio y un clima laboral poco favorable, afectando directamente el cumplimiento de los objetivos educativos (Gaibor-López et al., 2025, p.5). Por ello, resulta necesario analizar la relación existente entre la gestión

educativa y organizacional y la comunicación institucional, con el propósito de identificar el grado de incidencia entre estas variables y fundamentar la elaboración de estrategias que contribuyan a su optimización.

Por lo expuesto, se plantea la necesidad de desarrollar una investigación que permita determinar la incidencia de la gestión educativa y organizacional en la optimización de la comunicación institucional en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello, durante el periodo académico 2025–2026, con el fin de generar una estructura estratégica de comunicación acordes a las necesidades institucionales.

1.2. Delimitación del problema

Geografía: Quito, Pichincha

Espacial: Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello

Temporal: Periodo académico 2025 – 2026

Población: Docentes y administrativos de la unidad educativa.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera la gestión educativa y organizacional incide en la optimización de la comunicación institucional de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello, en el cantón Quito, durante el periodo lectivo 2025–2026?

1.4. Preguntas de investigación

¿Cuál es el estado actual de la gestión educativa y organizacional en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello durante el periodo lectivo 2025–2026?

¿Cómo se caracteriza la comunicación institucional en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello durante el periodo lectivo 2025–2026?

¿Qué relación existe entre la gestión educativa y organizacional y la optimización de la comunicación institucional en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello?

¿Qué estrategias de comunicación pueden proponerse para fortalecer la gestión educativa y organizacional en la institución?

1.5. Determinación del tema

La problemática de comunicación institucional, toma como referente poblacional o unidad de análisis al personal docente y administrativo que integra la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello. En relación a la delimitación geográfica, el problema se ubica en la institución mencionada, localizada en el Cantón Quito, provincia de Pichincha – Ecuador. Además, temporalmente, el estudio recae en el periodo lectivo 2025 – 2026.

1.6. Objetivo general

Determinar la incidencia de la gestión educativa y organizacional en la optimización de la comunicación institucional de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello, ubicada en el cantón Quito, durante el período lectivo 2025 – 2026.

1.7. Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual de la gestión educativa y organizacional y su relación con la comunicación institucional en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello periodo 2025 - 2026

Analizar los elementos de la gestión organizacional que inciden directamente en la eficacia de los flujos comunicacionales de la institución en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello periodo 2025 - 2026

Proponer estrategias de comunicación orientadas a la optimización de la gestión educativa y organizacional en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello periodo 2025 - 2026.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis General

La gestión educativa y organizacional incide significativamente en la optimización de la comunicación institucional en la Unidad Educativa Santa María Mazzarello, durante el periodo lectivo 2025 – 2026.

1.8.2. Hipótesis nula

La gestión educativa y organizacional no incide significativamente en la optimización de la comunicación institucional en la Unidad Educativa Santa María Mazzarello, durante el periodo lectivo 2025 – 2026.

1.9. Declaración de las variables (operacionalización)

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS O PREGUNTAS	UNIDAD DE ANÁLISIS	TÉCNICA/INSTRUMENTO
Gestión educativa y organizacional	Proceso que implica la planificación, organización, dirección, control y seguimiento de recursos y actividades dentro de las instituciones educativas para optimizar su funcionamiento y alcanzar objetivos institucionales.	Planificación institucional	Nivel de claridad de los objetivos institucionales	Los objetivos institucionales están claramente definidos, son de mi conocimiento y orientan las actividades académicas y administrativas.	Personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello - Quito	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de Liker Guía de preguntas
			Grado de cumplimiento de la planificación institucional	Las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos.		
		Organización	Grado de claridad de la estructura organizacional	La estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas.		
			Nivel de distribución adecuadas de funciones y responsabilidades	Mis funciones y responsabilidades dentro de la institución están claramente asignadas.		
		Dirección	Grado de liderazgo ejercido por el equipo directivo	El equipo directivo demuestra liderazgo efectivo y brinda orientación y acompañamiento oportuno al personal.		
			Frecuencia de orientación y acompañamiento al personal docente y administrativo	Las decisiones directivas contribuyen al buen funcionamiento institucional.		
		Evaluación	Frecuencia de evaluación de los procesos institucionales	La institución evalúa periódicamente sus procesos académicos y administrativos.		

Comunicación institucional	Es la herramienta mediante la cual una institución u organización diseña e implementar estrategias para transmitir su identidad, valores, misión y objetivos tanto a su público interno como externo.	Tipos de comunicación	Grado de uso de los resultados de evaluación para la mejora institucional	Los resultados de las evaluaciones se utilizan para implementar acciones de mejora institucional.	Personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Santa María Mazzarello - Quito	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de Likert Guía de preguntas
			Nivel de uso de la comunicación formal en la institución	Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible.		
		Frecuencia de comunicación ascendente y descendente				
		Canales de comunicación	Nivel de uso de los canales formales de comunicación institucional	Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible.		
			Grado de efectividad de los canales de comunicación utilizados	La comunicación institucional se realiza a través de los canales oficiales establecidos de forma constante y efectiva.		
		Clima comunicacional	Grado de confianza en la comunicación institucional	Existe un clima de confianza en la comunicación institucional que contribuye al buen ambiente laboral y al cumplimiento de mis actividades.		
			Nivel de satisfacción del personal con la comunicación institucional			

1.10. Justificación

La presente investigación se fundamenta en evidencia empírica sobre la relación entre la gestión educativa y la comunicación institucional sobre la relación entre la gestión educativa y organizacional y la comunicación institucional en contextos escolares, un área que ha mostrado crecientes necesidades de estudio en los últimos años.

Investigaciones previas han destacado que una gestión educativa eficaz requiere procesos comunicativos correctamente estructurados para lograr una coherencia entre los objetivos institucionales y las prácticas organizacionales Rengkaningtias & Siswantoyo, (2022).

Asimismo, estudios correlacionales realizados en instituciones educativas han demostrado que los procesos de comunicación institucional se vinculan directamente con aspectos del clima laboral y la percepción del personal sobre la calidad de la gestión Rengkaningtias & Siswantoyo, (2022). Sin embargo, existen vacíos metodológicos y contextuales relacionados con cómo estas relaciones se manifiestan específicamente en instituciones educativas en contextos contemporáneos.

Los resultados de esta investigación servirán como base para proponer estrategias de comunicación institucional ajustadas a las necesidades identificadas en la institución. Estudios previos han señalado la necesidad de contar con estrategias de comunicación más efectiva para fortalecer la gestión escolar y contribuir a un clima organizacional más saludable Pérez Cando et al., (2024). La propuesta no será meramente teórica, sino que contendrá acciones concretas que puedan ser adoptadas por directivos y equipos institucionales para mejorar la interacción entre docentes, administrativos, y un liderazgo institucional.

Además, esta investigación tiene un potencial de generar beneficios tangibles para la comunidad educativa de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello. La mejora de la comunicación institucional contribuye en la creación de un ambiente de trabajo más colaborativo y participativo, lo cual favorece la convivencia laboral, la

satisfacción del personal y el desempeño institucional. Las estrategias propuestas podrán contribuir a una experiencia educativa más eficiente y satisfactoria para docentes y administrativos, así como a un mejor servicio educativo para los estudiantes, ampliando el efecto hacia toda la comunidad educativa.

1.11. Alcance y limitaciones

El estudio se centra en determinar la incidencia de la gestión educativa y organizacional sobre la comunicación institucional de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello, durante el periodo lectivo 2025 – 2026. Se fundamenta en un enfoque cuantitativo, buscando un diagnóstico integral que conecte las variables de gestión con la optimización de los procesos comunicativos.

El alcance metodológico, el cumplimiento de los objetivos específicos, la investigación emplea un diseño no experimental y transversal. La investigación adopta exclusivamente un enfoque cuantitativo, por lo que no se emplean técnicas cualitativas como la entrevista. Esto permitirá medir con objetividad dimensiones críticas como el liderazgo, el uso de tecnología educativa, la estructura burocrática y los flujos de comunicación interna.

La investigación se circunscribe exclusivamente a la comunidad laboral de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello, situada en el cantón Quito, provincia de Pichincha. Debido a este enfoque de caso único, los hallazgos son representativos de la realidad interna de esta institución; por lo tanto, los resultados poseen un carácter local y no pretenden ser generalizables a otros centros educativos con contextos sociodemográficos o administrativos distintos.

Como resultado final del análisis de incidencia, el estudio trasciende el diagnóstico para alcanzar un nivel propositivo, se diseñará un plan de mejora estratégica que incluya soluciones técnicas y viables para optimizar la comunicación institucional.

Es importante acotar que este alcance no incluye la ejecución ni la evaluación post implementación de dichas estrategias, porque estas fases corresponden a un ciclo de gestión posterior al tiempo académico de la investigación.

En cuanto a las limitaciones, podemos considerar que la recolección de datos está condicionada por el calendario académico y la disponibilidad de tiempo del personal docente y administrativo, lo que limita el periodo de interacción directa en el campo.

Su disponibilidad de la Información, en donde el éxito del diagnóstico depende de la apertura y honestidad de los participantes al responder los instrumentos de investigación; existe el riesgo de sesgo por deseabilidad social o percepciones subjetivas sobre la gestión actual.

Capítulo II: Marco teórico referencial

2.1. Antecedentes

Los antecedentes de la presente investigación, permiten reconocer estudios previos que se vinculan directamente con el tema de estudio, aportando evidencia empírica y metodológica que sustenta la pertinencia y la originalidad del presente trabajo. A partir de la revisión de investigaciones recientes, se analizan aportes relevantes en torno a la gestión educativa y organizacional, y su relación con los procesos de comunicación institucional en los contextos educativos.

En el ámbito internacional (Khoirunnisa et al., 2025) analizaron la influencia del liderazgo escolar, la gestión organizacional y la comunicación organizacional sobre el entorno escolar y el desempeño estudiantil. En esta investigación utilizaron un enfoque cuantitativo, aplicando cuestionarios para medir percepciones de los docentes sobre el liderazgo, gestión y comunicación. Los autores determinaron que una gestión eficaz y una comunicación organizacional sólida inciden en la participación del personal y en el rendimiento académico. Aunque el enfoque no es exclusivamente sobre la comunicación institucional, este estudio permite comprender la interrelación entre las variables propuestas, especialmente en la dimensión organizacional y de liderazgo. Los hallazgos subrayan que una buena comunicación interna es estratégica para facilitar la implementación de acciones de gestión y mejorar resultados institucionales.

En el contexto nacional, (Suárez Salazar et al., 2025) exploraron el papel de la gestión institucional en el aseguramiento de calidad educativa en instituciones de educación media en Ecuador, utilizando un enfoque cualitativo. Aunque no se centraron exclusivamente en la comunicación institucional, sus resultados destacan que la planificación estratégica, el liderazgo pedagógico y la participación docente son determinantes para garantizar la mejora continua educativa, y que existen brechas entre la planificación y la ejecución. Este estudio permite comprender cómo las prácticas de gestión institucional influyen en aspectos organizadores vinculados a la calidad, un contexto que es complementario al análisis de comunicación institucional.

Además, en un estudio cuantitativo, realizado por (Ante-Umajinga et al., 2025), los cuales analizaron las incidencias que tiene la gestión educativa en el liderazgo comunicacional del trabajo docente, con una población de 150 docentes. Los resultados obtenidos de la investigación fueron que la gestión educativa presenta deficiencias especialmente relacionadas con la comunicación de objetivos institucionales y pedagógicos, lo que impacta directamente en la percepción del liderazgo comunicacional entre los integrantes de la comunidad educativa. En cuanto a su metodología, se aplicó un diseño descriptivo cuantitativo con cuestionarios estructurados, mostrando así que la claridad en la planificación institucional y la calidad de la comunicación influye significativamente en la percepción docente.

Este antecedente es relevante, pues evidencia que la gestión educativa incide en procesos comunicativas dentro del contexto escolar, lo que prepara el camino para estudios correlacionales.

Por otro lado, (Pérez Cando et al., 2024) exploró la comunicación en la gestión escolar y su incidencia en el clima laboral. En donde empleó una metodología mixta con encuestas a 47 docentes y administrativos, encontrando deficiencias en los canales de resolución de conflictos, sistema de retroalimentación y coordinación comunicativa, lo que limita la percepción de un clima laboral positivo. Los resultados obtenidos indicaron que aproximadamente el 50% del personal consideró que existen problemas en la eficacia de los procesos comunicativos institucionales. Aunque este enfoque fue mixto, los dos datos cuantitativos brindan evidencia empírica sobre la relación entre gestión y comunicación, justificando la necesidad de un estudio correlacional cuantitativo.

De igual modo (Portilla Aldana, 2025), en una revisión sistemática de varios artículo publicados entre 2020 y 2025, exploró la relación entre gestión educativa y clima organizacional en instituciones educativas. Los hallazgos enfatizan el rol del liderazgo directivo en la percepción del ambiente institucional, identificando dimensiones clave como la cultura organizacional, el compromiso y las habilidades comunicativas. Los autores concluyeron que existe una relación bidireccional entre la

gestión educativa y la comunicación institucional, donde una comunicación abierta fortalece el clima institucional y, a su vez, un clima positivo favorece prácticas de gestión más participativas. Este trabajo sistemático aporta una visión amplia y actualizada, evidenciando la necesidad de formación en liderazgo transformacional y competencias comunicativas para directivos, lo que se alinea directamente con las deficiencias identificadas en estudios.

Otro aporte reciente es el de (Collaguazo-Montero et al., 2024), quienes analizaron la gestión de la comunicación institucional y su influencia en la satisfacción de los actores internos en una Unidad Educativa del Milenio de Cuenca, Ecuador. Con un enfoque mixto, el estudio encontró que una gestión comunicacional deficiente reduce la satisfacción de docentes, administrativos y familias, afectando la cohesión institucional. Los resultados destacan la necesidad de estrategias integrales que combinen canales formales e informales, lo que complementa los hallazgos de (Pérez Cando et al., 2024) sobre clima laboral y extiende el análisis a la satisfacción como variable dependiente.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Gestión educativa y organizacional

La gestión educativa y organizacional, constituye un eje central en el normal funcionamiento de las instituciones educativas contemporáneas. En la actualidad, caracterizada por el uso de los TIC, cambios normativos y demandas sociales crecientes, las instituciones educativas requieren modelos de gestión que garanticen eficiencia administrativa, liderazgo pedagógico y cohesión organizacional.

La gestión educativa moderna, se orienta a un liderazgo instruccional, donde el directivo no solo administra recursos, al contrario, influye directamente en los procesos pedagógicos, además de influir en la cultura institucional (Hallinger, 2023). Asimismo, las instituciones deben articular procesos de planificación, dirección y evaluación para asegurar la optimización de sus distintas funciones y el cumplimiento de sus fines institucionales.

Diversos estudios coinciden en que la gestión educativa no debe concebirse únicamente como una función administrativa, sino como un proceso integral que articula liderazgo pedagógico, planificación estratégica, cultura organizacional y comunicación institucional (OECD, 2021). La eficacia de la gestión institucional radica en su naturaleza sistémica, donde la planificación y la evaluación no funcionan por separado, por el contrario, la gestión se debe ser entendida como un proceso dinámico que, impulsado por un liderazgo estratégico y una comunicación fluida, asegura los estándares de excelencia educativa requeridos en la actualidad.

En la región, diversos estudios que se han realizado, señalan que una gestión educativa eficaz, impacta directamente en la comunicación interna, el clima laboral y el rendimiento organizacional. Aunque estudios previos, (Krichesky & Murillo, 2018) ya señalaban la relación entre gestión educativa y colaboración docente.

Por ello, el análisis de la gestión educativa en relación con la comunicación institucional resulta pertinente para comprender las dinámicas internas de las organizaciones escolares.

2.2.1.1. Planificación institucional

La planificación institucional es una de las funciones esenciales de la gestión educativa, porque permite que sus actores educativos a clarificar funciones, responsabilidades y actividades institucionales. Además, consiste en la formulación sistemática de metas, estrategia, programas y acciones orientadas al cumplimiento de la misión y visión institucional.

Según (Bryson, J. M., 2024), la planificación estratégica en organizaciones, permite reducir la incertidumbre en todos sus actores, optimizan recursos y generan coherencia en la toma de decisiones. En el ámbito escolar, la planificación se materializa en instrumentos como son el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Operativo Anual (POA) y los planes de mejora continua.

La planificación institucional contemporánea se caracteriza por su enfoque participativo. Según (Leithwood et al., 2020) sostienen que la participación del personal docente en los distintos procesos de planificación incrementa el compromiso organizacional y la mejora de la comunicación interna.

Por ello una de las acciones principales en la gestión es que a todos los integrantes de la comunidad educativa se los haga partícipes en el desarrollo del PEI, siendo este documento uno de los pilares fundamentales para el normal funcionamiento de las instituciones educativas.

Asimismo, organizaciones gubernamentales han señalado que las instituciones educativas deben implementar procesos sistemáticos de planificación estratégica presentando mayor capacidad de adaptación frente a diversas crisis, como las experimentadas durante el periodo post pandemia (UNESCO, 2022).

Además, enfocar sus planificaciones en una educación que logre tener más en cuenta educación y acciones no tradicionalistas, favoreciendo un desarrollo en los distintos niveles de educación.

En el plano organizacional, la planificación cumple funciones comunicativas, porque define objetivos claros y establece responsabilidades compartidas. Cuando los

objetivos institucionales son comunicados de manera oportuna y precisa a toda la comunidad educativa, reduce la ambigüedad y se fortalece las relaciones interpersonales (Michael Fullan, 2020).

Es por ello que planificar consiste en decidir hoy lo que se hará en un futuro, reduciendo la incertidumbre y orientando el esfuerzo organizacional hacia resultados certeros y concretos con el objetivo de cumplir la misión institucional.

Por el contrario, al no contar con una planificación institucional, la institución genera improvisación, duplicidad de funciones y obligaciones, y conflictos organizacionales, afectando el clima laboral, comunicacional y el rendimiento institucional.

2.2.1.2. Organización

La organización se entiende como un sistema social complejo donde se articulan estructura, cultura, liderazgo y procesos de mejora, alineándose estos elementos para responder a cambios del entorno, elevar la calidad y favorecer la equidad.

Según (Pujols Pujols et al., 2025) “resulta crucial para guiar a los centros hacia el logro de sus metas, fomentando un sentido de identificación entre los miembros de la institución impulsándolos a trabajar de manera más ordenada y comprometida” (p.2). La organización es un sistema que favorece al cumplimiento de metas, creando así en cada uno de sus integrantes un sentido de pertenencia y con ello acciones más ordenadas y sistemáticas.

Además según (Pujols Pujols et al., 2025) la importancia de que exista una organización sólida, es que “favorecerá la formación de estudiantes comprometidos con su entorno, alineados con los principios de equidad, inclusión e innovación, aspectos esenciales para el desarrollo de una educación de calidad” (p.3). La organización es uno de los pilares de la gestión educativa, porque ayuda que dentro del ámbito académico el estudiantado se forme en competencia más no solo en conocimientos, dando un correcto perfil de salida.

La teoría organizacional contemporánea distingue entre estructuras centralizadas y descentralizadas. Las primeras concentran la toma de decisiones en niveles directivos superiores, mientras que las segundas promueven la autonomía y la participación.

Estudios recientes indican que las estructuras organizacionales descentralizadas tienden a fortalecer la comunicación horizontal y la colaboración docente. Sin embargo, la excesiva burocratización puede obstaculizar la fluidez comunicativa y generar resistencia organizacional (OECD, 2021).

La literatura también señala que la claridad organizativa incide directamente en la comunicación institucional, porque establece canales formales definidos y evita la propagación de información informal distorsionada.

En el contexto escolar, la organización debe equilibrar normatividad y flexibilidad. Una estructura organizativa rígida puede limitar la innovación y afectar la motivación personal (Krichesky & Murillo, 2018). Por lo tanto, la organización no solo es una función del personal directivo, sino es un componente estructural que condiciona el flujo comunicacional dentro de una institución educativa.

2.2.1.3. Dirección

La dirección en la gestión educativa tiene una relación estrecha con el liderazgo, en donde se deja de un lado una concepción de mera administración y se convierte en una forma de liderazgo orientador, el cual enseña, moviliza a la comunidad educativa y gestiona el cambio.

Según (Rodríguez-Gallego et al., 2020) manifiestan lo siguiente sobre la dirección “mejorar el funcionamiento del centro y el aprendizaje de los estudiantes, es lo que se conoce con el término de “liderazgo pedagógico o liderazgo centrado en el aprendizaje” (learning-centred leadership)” (p.276). Se puede observar a la dirección como un liderazgo institucional que permite el mejorar la calidad educativa y centralizar la educación a sus actores y no a la acción meramente administrativa.

También para (Gupta, 2022), manifiesta que “Administrators' strategies, such as task tasks, decision-making, problemsolving, and resource sharing, will make a difference in driving organisational development, enabling organisational education, and moulding administrative procedures and outcomes” (p.118). Esto evidencia que la dirección educativa implica la articulación de procesos administrativos y pedagógicos que favorecen el desarrollo organizacional y la mejora del aprendizaje.

Con una correcta estrategia de la dirección, marcan la diferencia para impulsar el desarrollo organizacional, moldear una correcta educación y procedimientos con resultados evidenciables; las acciones que permiten esto son: una correcta asignación de tareas, la toma de decisiones, resolución de problemas y el intercambio de recursos.

Asimismo, (Rodríguez-Gallego et al., 2020) reconocen cinco dimensiones que generan un aprendizaje significativo en el estudiantado “promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado; planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum; establecer metas y expectativas; emplear los recursos de forma estratégica; y asegurar un entorno ordenado de apoyo” (p.277). Estas dimensiones permiten identificar los roles y la importancia que tiene el establecer una correcta dirección dentro de las instituciones educativas, estableciendo metas y objetivos claros, creando un uso correcto de los recursos humanos y asegurar un entorno educativo más participativo, ordenado y que apoya a cada uno de sus actores.

Permitiendo en cada institución educativa una dirección más fluida, una correcta designación de las actividades, evitar la sobrecarga laboral y el uso correcto de los recursos humanos, observando en las instituciones educativas un liderazgo más coherente.

En las unidades educativas la dirección se consolida de mejor manera como un liderazgo pedagógico, estratégico y relacional, orientando a una mejora continua de los aprendizajes y al cambio organizacional.

Para ejercerla con impacto se requiere de algunas competencias en planificación, trabajo cooperativo, gestión de la instrucción y construcción de clima

escolar, junto con marcos normativos y formativos que favorecen la autonomía personal, profesional y el desarrollo de nuevos líderes en todos los niveles de la organización educativa.

Por lo tanto, la dirección constituye una dimensión determinante en la relación entre la gestión educativa y organizacional con la comunicación institucional.

2.2.1.4. Evaluación

La evaluación institucional se la reconoce como un proceso sistemático en el cual se valoran los resultados, procesos y estrategias implementadas en la organización educativa. (Caleachina, 2023) menciona que “La evaluación significa diseñar un procedimiento de evaluación, es decir, diseñar procedimientos y herramientas, aplicarlos en la práctica y expresar un valor, explicando lo que se ha evaluado” (p.200). Partiendo de este concepto, la evaluación institucional identifica fortalezas o debilidades en la ejecución de los procesos realizados en las instituciones educativas, plasmados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el Plan Operativo Anual (POA), los planes de mejora o Planificación Curricular Anual (PCA).

La evaluación se ha convertido en un eje central de la gestión educativa y organizacional, porque produce información que ayuda a la toma de decisiones, en la rendición de cuentas y crear planes de mejora más acordes a la realidad institucional. Esta acción no se reduce a medir solo resultados, sino que permite la articulación entre la evaluación, gestión y cambio institucional de manera continua y sistemática.

(Myronova, 2022) propone una visión de la importancia de las evaluaciones objetivas, “las evaluaciones objetivas de los resultados del aprendizaje, basadas en la teoría de las mediciones pedagógicas, tienen un papel prioritario en la gestión de la calidad educativa” (p.60). La implementación de este tipo de evaluaciones permite que las mediciones fundamenten cambios estructurales en la gestión, facilitando la identificación de los procesos que requieren ser modificados, tanto en el ámbito académico como en las prácticas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

El desarrollo de un monitoreo de calidad educativa por lo general se ve frenado por la falta de un sistema único de indicadores y mecanismos que permitan el orientar a las realidades institucionales (Myronova, 2022, p.61). Al respecto, la evaluación no debe realizarse únicamente al finalizar las actividades, pues esto implicaría centrarse solo en los resultados y omitir el proceso.

En la gestión educativa, es fundamental evaluar antes, durante y después de cada acción realizada, con el objetivo de identificar el funcionamiento de la institución de manera integral.

Los indicadores dentro de la evaluación permiten conocer las realidades institucionales. Al respecto, (Myronova, 2022) propone que “Las características del sistema educativo utilizadas en la evaluación deben ser completas y combinar indicadores cuantitativos y cualitativos” (p.65). Bajo esta misma premisa, (Caleachina, 2023) sostiene que “la medición existe para apreciar, y la apreciación es indispensable para tomar una decisión adecuada. Una sin la otra no se justifica” (p.202). De este modo, los indicadores no solo definen el rumbo del proceso evaluativo, sino que transforman los datos en información estratégica para optimizar la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas institucionales.

La evaluación es un factor determinante para la mejora de la gestión educativa y la comunicación institucional, ya que permite incrementar la eficiencia y la calidad del producto escolar. Al respecto, (Caleachina, 2023) manifiesta que:

la evaluación es la que perfecciona y regula el proceso educativo, teniendo siempre una relación directa o indirecta con el progreso en la extensión y calidad del aprendizaje, con el fin de aumentar la eficiencia del proceso educativo y la calidad del producto escolar ofrecido a la sociedad. (p.200)

Por lo tanto, la evaluación perfecciona las acciones directas e indirectas dentro de los centros escolares, lo cual favorece el aprendizaje y permite establecer medidas preventivas ante las situaciones que suscitan en la cotidianidad de la unidad educativa.

La articulación entre la medición objetiva y la apreciación valorativa es lo que otorga dirección a la gestión, transformando los datos aislados en información estratégica.

Al evaluar no solo el producto, sino también los procesos, el antes, durante y después; las instituciones educativas logran una alineación efectiva entre sus instrumentos de planificación (PEI, POA, PCA) y la ejecución práctica.

La evaluación no debe entenderse como un fin fiscalizador, sino como una herramienta que regule y perfeccione para garantizar la eficiencia pedagógica y la pertinencia social del servicio educativo.

2.2.2. Comunicación institucional

La comunicación institucional se entiende hoy en día como un proceso estratégico que articula identidad, cultura y relaciones de una organización con sus públicos internos y externos, claves para su desempeño, legitimidad y adaptación al entorno digital. Además, es un componente esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización educativa.

En el ámbito escolar, la comunicación no se limita únicamente a la transmisión de información, sino que representa un proceso estratégico mediante el cual construye identidad organizacional, se fortalecen relaciones interpersonales y se promueven el logro de objetivos comunes.

En la actualidad, para (Men et al., 2020) la comunicación institucional cumple “funciones estratégicas orientadas a fortalecer la cultura organizacional, la transparencia y el compromiso del personal” (p.150). En las instituciones educativas, las funciones mencionadas, adquieren mayor relevancia porque depende de gran medida de la claridad comunicacional dado que la coordinación pedagógica y administrativa dependen de ella.

Asimismo, para (Papic-Domínguez, 2020) la comunicación interna “posibilita desplegar información global, dirigida a las audiencias internas así también enfocada a ampliar la cultura organizacional” (p.242). Dentro de las organizaciones educativas, la

comunicación institucional, favorece a crear dentro de sus integrantes una cultura organizacional más sólida, fortaleciendo canales de comunicación y un adecuado clima comunicacional.

La gestión comunicacional es un factor que influye directamente en el ambiente laboral. Al respecto, (Ayora Quinde et al., 2024) manifiestan que:

La gestión de comunicación interna es un factor determinante en la configuración del clima organizacional, influenciando directamente la dinámica y el ambiente laboral de cualquier entidad... una comunicación clara, abierta y bidireccional promueve un ambiente de confianza y respeto, elementos fundamentales para el bienestar laboral y la productividad” (p.39).

Bajo esta perspectiva, la confianza y el respeto derivados de una comunicación transparente actúan como el eje integrador de las relaciones interpersonales.

Por consiguiente, una gestión comunicativa eficaz en las instituciones educativas no solo transmite información, sino que favorece un clima organizacional óptimo, promoviendo una dinámica de trabajo y un entorno laboral más colaborativo donde el bienestar docente y administrativo impacta directamente en la calidad institucional, teniendo en cuenta también a los padres de familia, siendo los principales receptores de la información enviada.

También (Ayora Quinde et al., 2024), refieren la relevancia de la calidad de la información al mencionar que “la calidad de la comunicación interna es un pilar esencial en la configuración del clima organizacional, una estructura administrativa con principios claros y bien definidos facilita la coordinación y fortalece la cohesión del equipo” (p.40).

En este sentido, es necesario que dentro del clima organizacional exista una comunicación de calidad que permita a la institución educativa plantear sus objetivos y principios con claridad.

Esto se logra manteniendo una información transversal y creando espacios donde todos los integrantes de la comunidad educativa sean partícipes.

La comunicación interna dentro de las instituciones educativa permite tener una gran motivación y crea un fuerte sentido de pertinencia. (Ayora Quinde et al., 2024) propone lo siguiente “la comunicación interna influye significativamente en el clima organizacional, fortaleciendo la motivación y el sentido de pertenencia cuando es eficiente” (p.39). El rol de las autoridades es fundamental, pues un liderazgo con conocimiento pleno de la información permite transmitir los objetivos institucionales de manera asertiva.

Esta gestión comunicativa debe enfatizar el respeto a los derechos docentes, asegurando que el flujo informativo no solo busque el cumplimiento de metas, sino también el bienestar y la valoración del capital humano.

2.2.2.1. Tipos de comunicación

En la comunicación institucional se distinguen entre tipos de comunicación, eso quiere decir que se comunica y con qué formalidad, por otro lado, las direcciones de flujo, quien comunica a quien. Ambos son fundamentales para coordinar, motivar y lograr los objetivos institucionales.

Formal

Para (Keriyono et al., 2025) tiene el siguiente concepto de comunicación formal “la comunicación formal es aquella que ocurre dentro de los canales oficiales de la organización, a través de instrucciones en forma oral y escrita, basadas en procedimientos funcionales vigentes, desde el flujo del superior hacia abajo o viceversa” (p.1616). Asimismo, Rengkaningtias & Siswantoyo (2022) manifiesta lo siguiente “la comunicación formal es usualmente en forma de información/mensajes oficiales y está relacionada con los intereses de la escuela” (p.293). Con base en estos conceptos, se define a la comunicación formal como aquel flujo informativo institucional que se proyecta mediante canales oficiales, ya sea de manera oral o escrita, con el objetivo de establecer un vínculo informativo entre las autoridades y los padres de familia.

Asimismo, Rengkaningtias & Siswantoyo (2022) especifican que este tipo de comunicación “utiliza medios en forma de cartas oficiales, memos, apelaciones, instrucciones y otros documentos oficiales; estará respaldada por comunicaciones escritas” (p.293). La relevancia de emplear canales y medios oficiales radica en que estos garantizan un respaldo documental de las acciones realizadas por los directivos y la institución educativa, otorgando validez y transparencia a la gestión.

No formal

La comunicación no formal se desarrolla en espacios menos estructurados que los canales oficiales, como reuniones informativas, talleres institucionales o interacciones mediadas por plataformas digitales. Aunque no siempre se encuentra regulada por procedimientos formales, cumple una función importante en la difusión rápida de información y en la coordinación de actividades institucionales.

En este tipo de comunicación dentro de las instituciones educativas se las usa más concurridamente en actividades menos estrictas como son talleres, informativos generales por medio de grupos de redes sociales, proyectos, etc.

Informal

La dinámica institucional también integra canales no estructurados. Al respecto (Rengkaningtias & Siswantoyo, 2022a) manifiesta lo siguiente “Este tipo de comunicación informal se realiza de forma verbal y contiene mensajes no formales como aficiones. La comunicación informal suele presentarse en mensajes no oficiales y complementa la comunicación formal dentro de la institución” (p.293). De esta manera, la comunicación informal no debe entenderse como un elemento que no permite el normal funcionamiento del proceso comunicativo, sino como un mecanismo de cohesión que humaniza las relaciones laborales.

En el contexto educativo, estos intercambios espontáneos permiten fortalecer los vínculos entre el personal, facilitando una respuesta más ágil ante situaciones cotidianas que la rigidez de los canales oficiales no siempre logra cubrir.

Asimismo, para (Keriyono et al., 2025) manifiestan que “la comunicación informal es igual a la comunicación no formal, pero enfatiza más en las relaciones humanas; en otras palabras, se utiliza en asuntos fuera del alcance del trabajo directo” (p.1616). Por ello, la comunicación informal se entiende como un proceso de interacción centrado en las relaciones humanas y en la convivencia cotidiana de las personas, tanto dentro como fuera del contexto laboral.

Según estos autores, este tipo de comunicación se considera similar a la comunicación no formal, debido a que ambas se desarrollan fuera de los canales estructurados del ámbito organizacional.

La comunicación informal surge las interacciones espontáneas entre los miembros de la comunidad educativa, aunque este tipo de comunicación puede fortalecer las relaciones interpersonales, cuando sustituye a la comunicación formal puede generar rumores o distorsiones en la información.

Direcciones del flujo de la comunicación

Es importante señalar que, para que los distintos tipos de comunicación se desarrollen dentro de una organización, es necesario identificar la dirección en la que fluye la información, ya que esta permite organizar los mensajes y determinar los destinatarios a quienes se dirige el proceso comunicativo. Por ello, se distinguen las siguientes direcciones del flujo de la comunicación:

Descendente (vertical hacia abajo): Se produce cuando la información fluye desde los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores, como del personal directivo o administrativo hacia los docentes o estudiantes.

Generalmente, se utiliza para comunicar políticas institucionales, normas, instrucciones, disposiciones y procesos de evaluación.

Ascendente (vertical hacia arriba): Se genera cuando la comunicación parte de los niveles inferiores hacia los superiores de la organización.

En este caso participan docentes, estudiantes, padres, madres o representantes legales, quienes transmiten información a los directivos mediante informes, sugerencias, quejas o procesos de retroalimentación.

Horizontal (personas en el mismo nivel jerárquico): Este flujo comunicativo se desarrolla entre miembros que ocupan el mismo nivel dentro de la estructura organizacional, como entre docentes, departamentos o equipos de trabajo.

Es fundamental para la coordinación de actividades institucionales y pedagógicas.

Diagonal (personas que tienen distintos niveles sin relación jerárquica): Se establece entre miembros de diferentes niveles o áreas de la organización que no mantienen una relación jerárquica formal.

Por ejemplo, la comunicación entre el coordinador académico y el personal administrativo de otra dependencia.

2.2.2.2. Canales de comunicación

Los canales de comunicación representan los medios mediante los cuales circula la información dentro de una institución educativa.

En la gestión educativa la comunicación es un recurso estratégico, porque permite que exista una estructura cultural, coordina de manera eficiente las tareas y condiciona el clima laboral.

Existe un uso intenso de canales tradicionales (reuniones, circulares, correos), pero también tensiones con las nuevas tecnologías y con la calidad (no solo la cantidad) de la comunicación.

La comunicación no es un elemento accesorio, sino un recurso estratégico de primer orden porque permite consolidar una estructura cultural compartida, coordinar de manera eficiente las tareas institucionales y condicionar positivamente el clima laboral (Pérez Cando et al., 2024). Una deficiente o desequilibrada comunicación genera problemas en la motivación, conflictos interpersonales y baja productividad, mientras

que cuando existe una gestión comunicacional estratégica y participativa favorece entornos laborales saludables con impacto directo en la calidad educativa.

En las instituciones educativas tradicionalmente, han predominado los canales formales y presenciales como reuniones de claustro, las circulares impresas o digitales, los memorandos, correos institucionales, actas de reuniones y carteleras físicas.

Estos canales se caracterizan por su carácter unidireccional o jerárquico en muchos casos, lo que facilita la transmisión de información, ya sean normativas, disposiciones administrativas y lineamientos pedagógicos desde la dirección hacia los docentes, personal administrativo y en menor medida hacia los padres, madres de familia (Cabello & Miranda, 2020). Su ventaja radica en la trazabilidad y en la posibilidad de generar registros formales que sirven como respaldo en procesos de rendición de cuentas o resolución de conflictos.

Sin embargo junto a estos canales tradicionales, coexisten cada vez más canales informales como son conversaciones en los pasillos, comentarios espontáneos, grupos de WhatsApp, entre docentes, directivos y padres de familia, que complementan la comunicación oficial pero también puede generar ruido, rumores o malentendidos si no se gestiona adecuadamente (Cabello & Miranda, 2020).

En contextos de nuestra sociedad, el uso excesivo de WhatsApp se ha convertido en un canal híbrido muy frecuente, se emplea tanto para avisos urgentes como para coordinaciones cotidianas, aunque con el riesgo de saturación informativa y falta de jerarquía clara en los mensajes.

En los últimos años, se ha incorporado nuevas tecnologías lo que ha generado una transformación significativa en los canales de comunicación educativa. Se han dado el uso más seguido de plataformas como sistemas de gestión, aplicaciones de mensajería institucional, páginas web, redes sociales oficiales o videoconferencias, se han ido consolidando poco a poco a la nueva realidad de las instituciones educativas (OECD, 2021). Estos canales ofrecen ventajas importantes como es la bidireccionalidad, que exista una inmediatez en las respuestas, registro automático de

lecturas y respuestas, centralización de la información y posibilidad de filtrar la información según los destinatarios.

En el Ecuador existe una relación directa entre los procesos comunicativos y la percepción del clima laboral (Bracho & Palacios, 2022). Cuando los canales son claros, bidireccionales y combinan lo formal con lo afectivo, se fortalece la confianza, el compromiso y la colaboración.

La gestión en los canales de comunicación en las instituciones educativas requiere un enfoque estratégico e intencional. No se trata solo de incorporar más herramientas digitales, sino de diseñar un sistema mixto que combine la solidez y formalidad de los canales tradicionales con la rapidez y participación que ofrecen las tecnologías actuales.

Esto implica establecer criterios claros de selección de canal según el tipo de mensaje, ya sea urgente, no urgente, normativo, pedagógico, individual, colectivo; y promover la capacitación continua en competencias digitales.

2.2.2.3. Clima comunicacional

El clima comunicacional se refiere al conjunto de percepciones, sentimientos y actitudes compartidas por los miembros de una institución educativa respecto a los procesos, flujos y calidad de la interacción informativa y relacional que se produce en su interior (Pérez Cando et al., 2024).

A diferencia del clima organizacional general, este se centra específicamente en cómo se vive y se percibe la comunicación: su claridad, apertura, bidireccionalidad, confianza, frecuencia y capacidad para resolver tensiones o malentendidos (Jami Ramos et al., 2025).

En el ámbito educativo, este clima actúa como un indicador sensible del funcionamiento interno, porque la comunicación es el medio principal mediante el cual se construyen relaciones interpersonales, se coordina el trabajo pedagógico y se fomenta el sentido de pertenencia.

En las instituciones educativas, el clima comunicacional es dinámico, porque emerge de la interacción diaria entre directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y representantes legales.

Un clima comunicacional positivo se caracteriza por flujos de información transparentes, escucha activa, retroalimentación constructiva y espacios para el diálogo horizontal y ascendente.

Esto genera confianza mutua, reduce conflictos y eleva la motivación colectiva, impactando directamente en la calidad de los procesos pedagógicos y la retención del talento docente (Pérez Cando et al., 2024).

Por otro lado, cuando existe un clima comunicacional negativo se manifiesta en rumores frecuentes, desconfianza hacia los directivos, saturación o escasez informativa, comunicación unidireccional y falta de empatía, lo que deriva en estrés laboral, baja colaboración y deterioro del ambiente institucional.

Capítulo III: Marco metodológico

3.1. Enfoque de investigación

La presente investigación fue elaborada y ejecutada en base a un enfoque cuantitativo, debido a que se orienta a la medición objetiva de las variables y al análisis estadístico de la incidencia de la gestión educativa y organizacional con la optimización de la comunicación institucional. De acuerdo con (Hernández-Flórez & Klimenko, 2024) el enfoque cuantitativo se encuentra en “la medición y el análisis estadístico, definiendo metas explicativas que describen fenómenos mediante relaciones causales o correlacionales entre variables, construyendo generalizaciones” (p.9). Por lo tanto, el estudio realizado se basa principalmente en el análisis de datos obtenidos mediante el uso de encuestas, lo cual permitirá contrastar las hipótesis previamente formuladas.

En este estudio, el enfoque cuantitativo permitió medir las percepciones que tienen el personal docente y administrativo, establecer niveles de incidencia entre las variables establecidas y analizar la relación estadística entre la gestión educativa y organizacional y la comunicación institucional.

3.2. Diseño de investigación

El diseño aplicado en la presente investigación es no experimental centrado en la observación, recopilación y análisis de los datos sin alterar las variables de manera directa. Para (Arias Gonzales, 2021) considera lo siguiente, “en este diseño no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación” (p.78). Por lo tanto, las variables no fueron manipuladas, sino observadas en su contexto natural.

3.3. Tipos de investigación

El tipo de investigación, de acuerdo con su fuente de información, corresponde a una investigación de campo, debido a que el estudio se desarrollará directamente en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello, lo que permitirá analizar la realidad institucional mediante la recopilación de datos provenientes de los actores educativos.

En cuanto a su finalidad, la investigación presenta un carácter proyectivo, debido a que no solo se limita al análisis de la realidad, sino que también propone soluciones orientadas a mejorar la problemática identificada. En este sentido, la investigación proyectiva busca diseñar propuestas viables que contribuyan a la transformación del contexto estudiado Arias Gonzales, (2021).

Por lo tanto, a partir de los resultados obtenidos, se plantea un plan de mejora enfocado en el fortalecimiento de la gestión educativa y organizacional y su incidencia en la comunicación institucional.

Asimismo, el estudio posee un alcance correlacional, debido a que busca determinar la relación existente entre la gestión educativa y organizacional y la comunicación institucional.

Según (Hernández Sampieri et al., 2014/2022) , los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación o asociación entre dos o más variables, permitiendo identificar el nivel de incidencia entre ellas sin establecer necesariamente una relación de causalidad.

3.4. Población y muestra

La población está conformada por el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello, ubicada en el cantón Quito, en la provincia de Pichincha – Ecuador, durante el periodo lectivo 2025 – 2026.

La Unidad Educativa cuenta con 63 integrantes, distribuidos de la siguiente manera, 48 docentes y 15 administrativos. Debido a que la población es menor a 100 sujetos, se trabajó con la totalidad de los integrantes, aplicando un censo poblacional, por lo que no se realizó cálculo muestral.

3.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnica

Se emplea una técnica principal, la cual es la encuesta, dirigida al personal docente y administrativo, con el propósito de obtener datos cuantificables sobre las dimensiones de las variables. (Arias Gonzales, 2021) manifiesta que la encuesta puede

tener “resultados cuantitativos o cualitativos y se centra en preguntas preestablecidas con un orden lógico y un sistema de respuestas escalonado, mayormente se obtienen datos numéricos” (p.81).

3.5.2. Instrumento

En cuanto al instrumento, (Arias Gonzales, 2021), manifiesta que “se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones” (p.81). Por lo tanto, el instrumento principal es el cuestionario estructurado tipo Likert, compuesto por ítems cerrados con cinco alternativas de respuesta. El cuestionario se elaboró con base a la matriz de operacionalización de variables y contempla todas las dimensiones propuestas.

3.6. Validez y confiabilidad del instrumento

3.6.1. Validez

La validez del instrumento es un proceso fundamental que permite garantizar que los ítems diseñados midan adecuadamente las variables de estudio. Este proceso asegura la coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores, permitiendo recolectar información pertinente y alineada con los objetivos de la investigación.

En consecuencia, este proceso contribuye a asegurar la veracidad de los datos recopilados y a generar información confiable que refleje de manera adecuada el contexto de estudio.

La validez del instrumento fue determinada mediante el juicio de tres expertos, quienes cuentan con formación académica de cuarto nivel y experiencia en el ámbito educativo e investigativo. Los expertos evaluaron los ítems en función de los siguientes criterios: claridad, coherencia y pertinencia, considerando su correspondencia con la operacionalización de variables y los objetivos de la investigación.

Cada uno de los expertos recibió la ficha de evaluación del instrumento, en la cual se les solicitó valorar de manera objetiva cada ítem, calificándolos en función de

los criterios establecidos. El propósito de este proceso fue asegurar que el cuestionario se encuentre alineado con los objetivos planteados en la investigación.

Los resultados obtenidos a partir del juicio de expertos evidencian que el instrumento presenta un adecuado nivel de validez de contenido. En términos generales, los ítems fueron valorados positivamente en los criterios de claridad, coherencia y pertinencia.

El promedio general alcanzado por el instrumento fue de 2.97 sobre 3, lo que corresponde a un nivel de valoración “bueno”, indicando que el cuestionario es adecuado para su aplicación.

En el análisis por criterios, se observó que:

- La claridad de los ítems obtuvo puntuaciones altas, lo que indica que las preguntas son comprensibles para los encuestados.
- La coherencia evidenció correspondencia entre los ítems y las dimensiones de las variables planteadas.
- La pertinencia reflejó una adecuada alineación con los objetivos de la investigación.

En consecuencia, se concluye que el instrumento cumple con los criterios de validez necesarios para su aplicación, garantizando la obtención de datos pertinentes para el análisis de la investigación.

Las evidencias del proceso de validación por expertos, incluyendo las fichas evaluadas y firmadas, se presentan en los anexos de la investigación.

Tabla 1 Resultados de la ficha de validación del instrumento

Cuestionario Gestión institucional y organizacional

N°	Ítem	Claridad	Pertinencia	Relevancia	Promedio
1	Los objetivos institucionales están claramente definidos, son de mi conocimiento y orientan las actividades académicas y administrativas.	3	3	3	3
2	Las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos.	3	3	3	3

3	La estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas.	3	3	3	3
4	Mis funciones y responsabilidades dentro de la institución están claramente asignadas.	3	3	3	3
5	El equipo directivo demuestra liderazgo efectivo y brinda orientación y acompañamiento oportuno al personal.	3	3	3	3
6	Las decisiones directivas contribuyen al buen funcionamiento institucional.	3	3	3	3
7	La institución evalúa periódicamente sus procesos académicos y administrativos.	3	3	3	3
8	Los resultados de las evaluaciones se utilizan para implementar acciones de mejora institucional.	3	3	3	3

Tabla 2 Resultados de la ficha de validación del instrumento

Cuestionario Comunicación institucional

Nº	Ítem	Claridad	Pertinencia	Relevancia	Promedio
9	Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible.	3	3	3	3
10	Existe comunicación fluida entre las autoridades y el personal, y puedo expresar mis opiniones o sugerencias con libertad.	3	3	3	3
11	La comunicación institucional se realiza a través de los canales oficiales establecidos de forma constante y efectiva.	3	3	3	3
12	Existe un clima de confianza en la comunicación institucional que contribuye al buen ambiente laboral y al cumplimiento de mis actividades.	3	3	3	3
Total					2.97

Nota: Los valores presentados corresponden al promedio de la evaluación realizada por tres expertos.

3.6.2. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento será determinada mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando el programa estadístico SPSS y Excel.

Este coeficiente permite medir la consistencia interna del cuestionario, es decir, el grado en que los ítems están relacionados entre sí.

Los valores del Alfa de Cronbach se interpretan de la siguiente manera: valores superiores a 0.70 indican una confiabilidad aceptable, superiores a 0.80 una confiabilidad buena y superiores a 0.90 una confiabilidad excelente.

El cálculo se realizará una vez aplicada la encuesta al total de la población.

3.7. Procedimiento de recolección de datos

Para el procesamiento de los datos, se solicitó a las máximas autoridades de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello, ubicada en Quito, el permiso correspondiente para aplicar el instrumento al personal docente y administrativo, con la finalidad de recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Posteriormente, se realizó una socialización dirigida al personal participante, en la cual se explicaron las instrucciones, los objetivos de la encuesta y el funcionamiento de la escala de Likert utilizada en el instrumento

La aplicación del instrumento se realizó mediante la plataforma digital Google Forms, durante el período comprendido entre el 1 de abril de 2026 y el 3 de abril de 2026. La encuesta fue dirigida a la totalidad de la población conformada por 63 participantes, entre personal docente y administrativo.

Se obtuvo una tasa de respuesta del 100%, lo que garantiza la representatividad de los datos y la fiabilidad de los resultados obtenidos para el análisis de la investigación.

Los datos recolectados fueron organizados y procesados mediante el software estadístico SPSS. Se aplicó estadística descriptiva mediante frecuencias y porcentajes, así como tablas y gráficos para la interpretación de resultados. Posteriormente, se analizó la relación entre variables en función de los objetivos de la investigación.

3.8. Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos fundamentales. Se garantizó el consentimiento informado de los participantes, quienes fueron informados sobre los objetivos del estudio y el uso de la información recolectada.

Asimismo, se aseguró la confidencialidad de los datos y el anonimato de las respuestas, evitando la identificación de los participantes. La información obtenida fue utilizada exclusivamente con fines académicos.

Ningún ítem obtuvo una valoración inferior a 2, lo que evidencia que todos cumplen con los criterios mínimos de validez, siendo necesario únicamente realizar ajustes de redacción en casos puntuales.

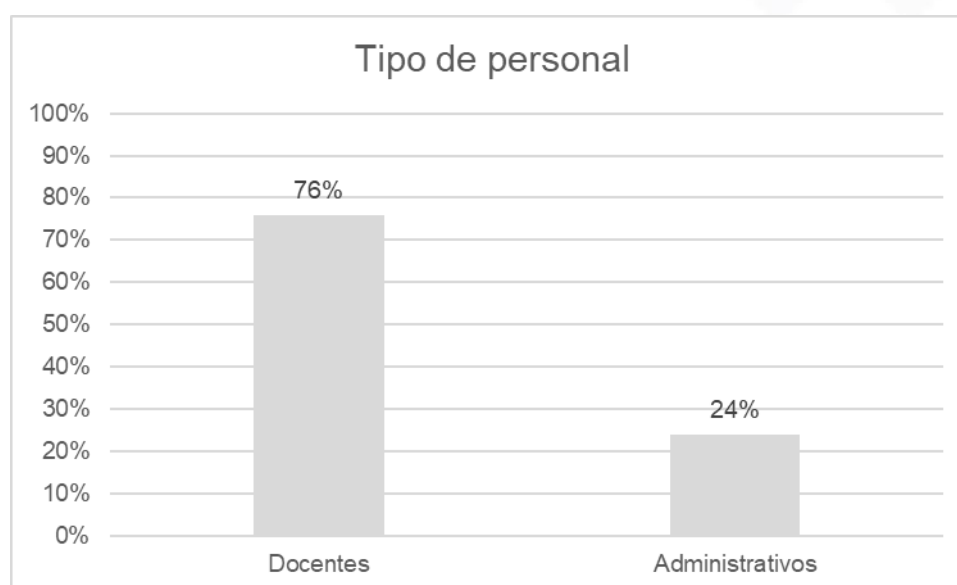
Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados

4.1. Análisis de resultados por pregunta

Tabla 3 Tipo de personal

Tipo de personal	Frecuencia	%
Docente	48	76
Administrativo	15	24

Figura 1 Tipo de personal



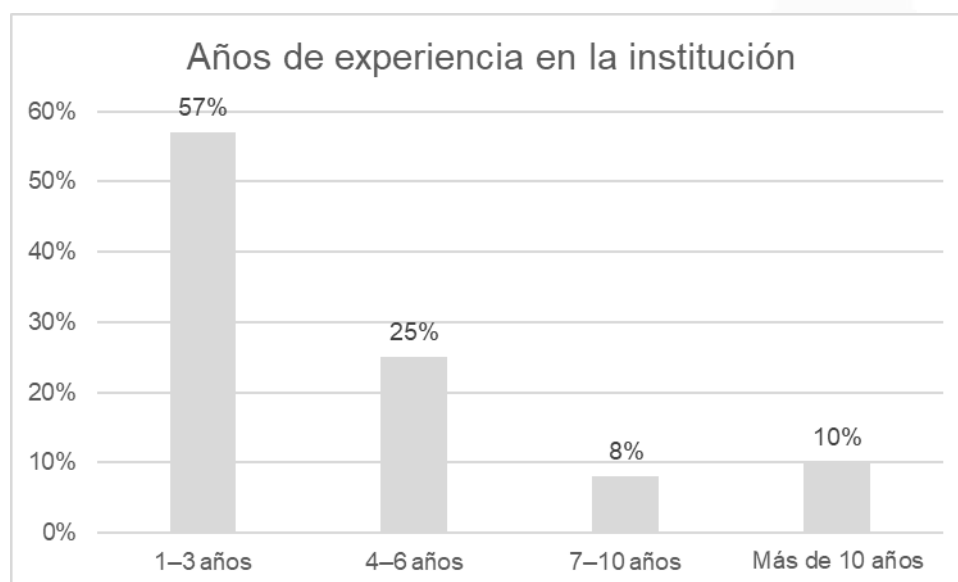
Interpretación: La tabla y figura correspondientes al tipo de personal evidencian que la mayor parte de los encuestados corresponde al personal docente, lo que indica un predominio de este grupo dentro de la población estudiada. Este resultado es relevante, porque permite inferir las percepciones obtenidas en relación con la gestión educativa y organizacional y la comunicación institucional, estarán mayormente influenciadas por la experiencia y funciones propias del ámbito docente. Por ello, se debe considerar esta distribución al momento de analizar e interpretar los resultados globales de la investigación.

Tabla 4 Años de experiencia en la institución

Años de experiencia en la institución	Frecuencia	%
1–3 años	36	57%

4–6 años	18	25%
7–10 años	5	8%
Más de 10 años	6	10%

Figura 2 Años de experiencia en la institución

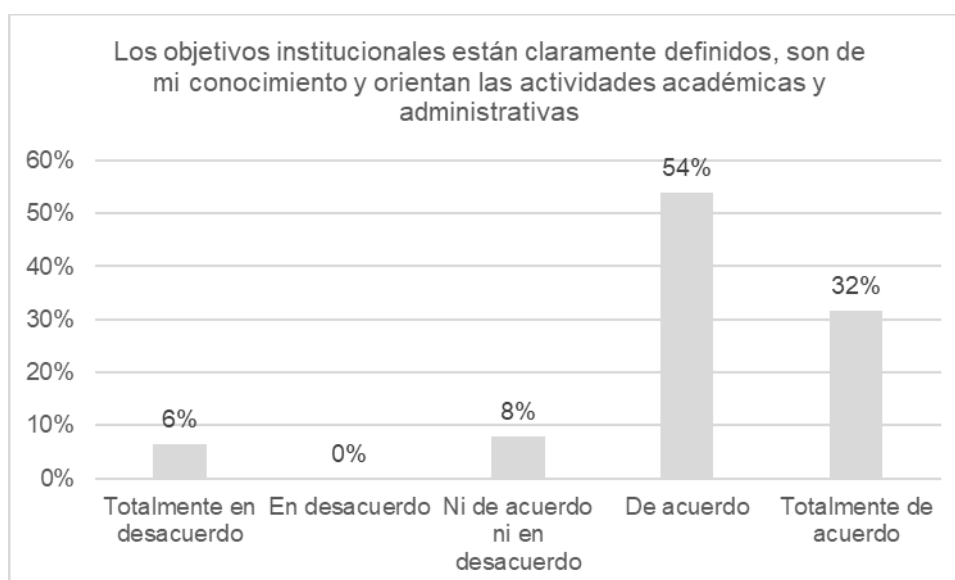


Interpretación: La tabla y figura correspondientes a los años de experiencia en la institución evidencian que la mayoría del personal encuestado posee entre 1 y 3 años de antigüedad, representando el 57% del total. Este resultado indica un predominio de personal relativamente nuevo dentro de la institución. Por otro lado, el 25% cuenta con una experiencia de entre 4 y 6 años, mientras que los grupos con mayor trayectoria (7 a 10 años y más de 10 años) representan porcentajes menores, con 8% y 10% respectivamente. Estos datos sugieren que la percepción sobre la gestión educativa y organizacional y la comunicación institucional puede estar influenciada principalmente por personal con menor tiempo de permanencia, lo cual podría incidir en la forma en que se interpretan los procesos institucionales, dado que su nivel de familiarización con la cultura organizacional aún se encuentra en desarrollo.

Tabla 5 Pregunta 1 Los objetivos institucionales están claramente definidos, son de mi conocimiento y orientan las actividades académicas y administrativas

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8%
De acuerdo	34	54%
Totalmente de acuerdo	20	32%

Figura 3 Los objetivos institucionales están claramente definidos, son de mi conocimiento y orientan las actividades académicas y administrativa



Interpretación: La tabla y figura evidencian que la mayoría de los encuestados percibe positivamente que los objetivos institucionales están claramente definidos, son conocidos y orientan las actividades académicas y administrativas. En este sentido, el 54% manifestó estar de acuerdo y el 32% totalmente de acuerdo, sumando un 86% de valoración favorable. Por otro lado, un 8% se mantiene en una posición neutral, mientras que un 6% expresó estar totalmente en desacuerdo y no se registraron respuestas en la categoría “en desacuerdo”. Estos resultados indican que, en términos generales, la planificación institucional presenta un nivel adecuado de claridad y socialización entre el personal. Sin embargo, la existencia de un pequeño porcentaje de respuestas neutrales y negativas sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de

comunicación y difusión de los objetivos institucionales, con el fin de garantizar su comprensión total por parte de todos los miembros de la institución.

Tabla 6 Pregunta 2 Las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	11	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	29%
De acuerdo	26	41%
Totalmente de acuerdo	4	6%

Figura 4 Las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos



Interpretación: La tabla y figura evidencian que el 41% de los encuestados está de acuerdo en que las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos, mientras que un 6% manifiesta estar totalmente de acuerdo, sumando un 47% de valoración positiva. Sin embargo, se observa un 29% de respuestas en la categoría neutral, lo que indica que una parte importante del personal no tiene una percepción clara sobre el cumplimiento de la planificación. Asimismo, un 17% está en desacuerdo y un 6% totalmente en desacuerdo, acumulando un 23% de valoración negativa. Estos resultados reflejan que, aunque existe una tendencia favorable, el

cumplimiento de las actividades planificadas no es percibido de manera totalmente consistente por todo el personal. La presencia de un porcentaje significativo de respuestas neutrales y negativas sugiere posibles dificultades en la ejecución de la planificación institucional, lo que podría estar relacionado con aspectos de organización o comunicación interna. Por ello, se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y control de las actividades, así como mejorar la coordinación institucional para garantizar el cumplimiento efectivo de lo planificado.

Tabla 7 Pregunta 3 La estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	9	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6%
De acuerdo	25	40%
Totalmente de acuerdo	20	32%

Figura 5 La estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas



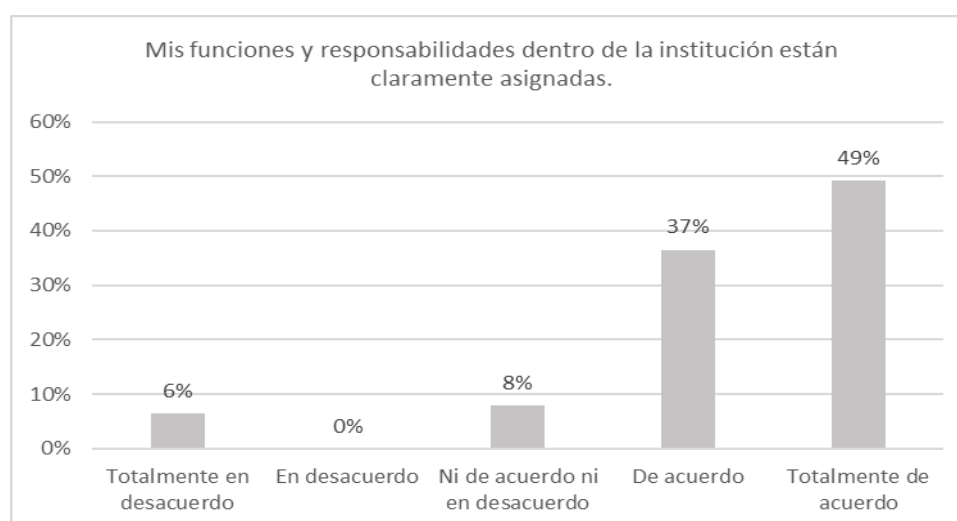
Interpretación: La tabla y figura evidencian que el 40% de los encuestados está de acuerdo y el 32% totalmente de acuerdo en que la estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas, sumando un 72% de

valoración positiva. Por otro lado, un 6% mantiene una postura neutral, mientras que un 14% está en desacuerdo y un 8% totalmente en desacuerdo, acumulando un 22% de percepción negativa. Estos resultados indican que, en términos generales, la organización institucional presenta una estructura clara y funcional; sin embargo, la presencia de un porcentaje significativo de respuestas negativas sugiere que no todos los miembros del personal perciben con la misma claridad la jerarquía y distribución de funciones. Esto podría evidenciar debilidades en la socialización de roles o en la comunicación interna. Por ello, se considera necesario fortalecer los mecanismos de difusión y claridad de funciones dentro de la institución, con el fin de lograr una comprensión homogénea y mejorar la eficiencia organizacional.

Tabla 8 Pregunta 4 Mis funciones y responsabilidades dentro de la institución están claramente asignadas

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8%
De acuerdo	23	37%
Totalmente de acuerdo	31	49%

Figura 6 Mis funciones y responsabilidades dentro de la institución están claramente asignadas



Interpretación: La tabla y figura evidencian que la mayoría del personal percibe de manera positiva la claridad de sus funciones y responsabilidades dentro de la institución. En este sentido, el 37% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 49% totalmente de acuerdo, lo que representa un 86% de valoración favorable. Por otro lado, un 8% mantiene una posición neutral, mientras que un 6% indicó estar totalmente en desacuerdo y no se registraron respuestas en la categoría “en desacuerdo”. Estos resultados indican que, en términos generales, la institución cuenta con una adecuada definición y asignación de funciones, lo cual favorece la organización interna y el cumplimiento de las actividades. Sin embargo, la presencia de un pequeño porcentaje de respuestas neutrales y negativas sugiere que aún existen oportunidades de mejora en la socialización y comprensión de roles. Por ello, se considera necesario fortalecer los mecanismos de comunicación interna y clarificación de responsabilidades, con el fin de garantizar una comprensión homogénea por parte de todo el personal y optimizar el desempeño organizacional.

Tabla 9 Pregunta 5 El equipo directivo y administrativo demuestra liderazgo efectivo y brinda orientación y acompañamiento oportuno al personal

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	13	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8%
De acuerdo	36	57%
Totalmente de acuerdo	7	11%

Figura 7 El equipo directivo y administrativo demuestra liderazgo efectivo y brinda orientación y acompañamiento oportuno al personal

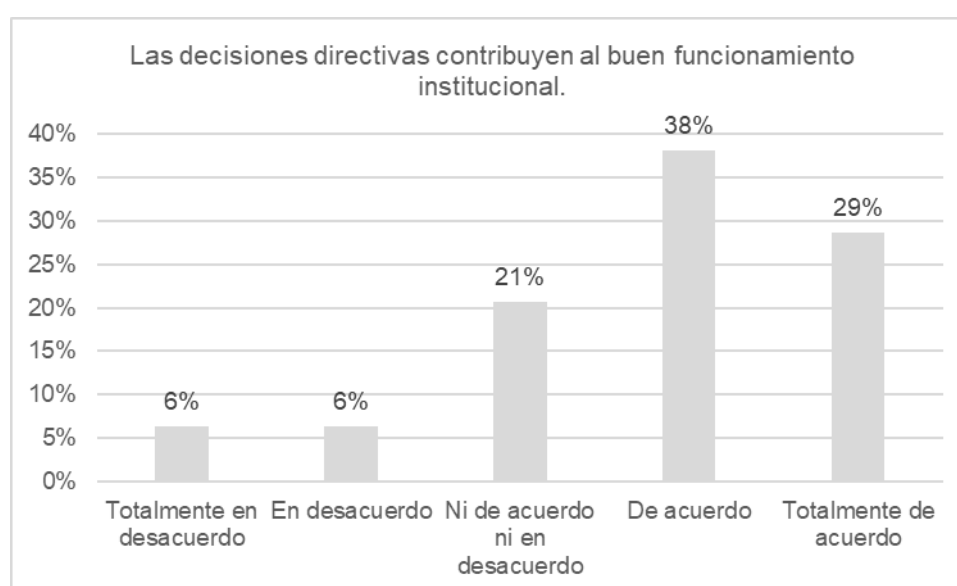


Interpretación: La tabla y figura evidencian que la percepción del personal respecto al liderazgo del equipo directivo y administrativo es mayoritariamente favorable. En este sentido, el 57% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo, lo que representa un 68% de valoración positiva. Sin embargo, se observa que un 21% de los participantes está en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo, acumulando un 24% de percepción negativa. Asimismo, un 8% mantiene una postura neutral. Estos resultados indican que, aunque existe una valoración positiva del liderazgo institucional, este no es percibido de manera uniforme por todo el personal. La presencia de un porcentaje significativo de respuestas negativas sugiere que el acompañamiento y la orientación brindados por el equipo directivo podrían no estar siendo efectivos en todos los casos. En este sentido, se evidencia la necesidad de fortalecer las prácticas de liderazgo, promoviendo una mayor cercanía, seguimiento y apoyo al personal, con el fin de mejorar la gestión institucional y la comunicación interna.

Tabla 10 Pregunta 6 Las decisiones directivas contribuyen al buen funcionamiento institucional

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	4	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	21%
De acuerdo	24	38%
Totalmente de acuerdo	18	29%

Figura 8 Las decisiones directivas contribuyen al buen funcionamiento institucional



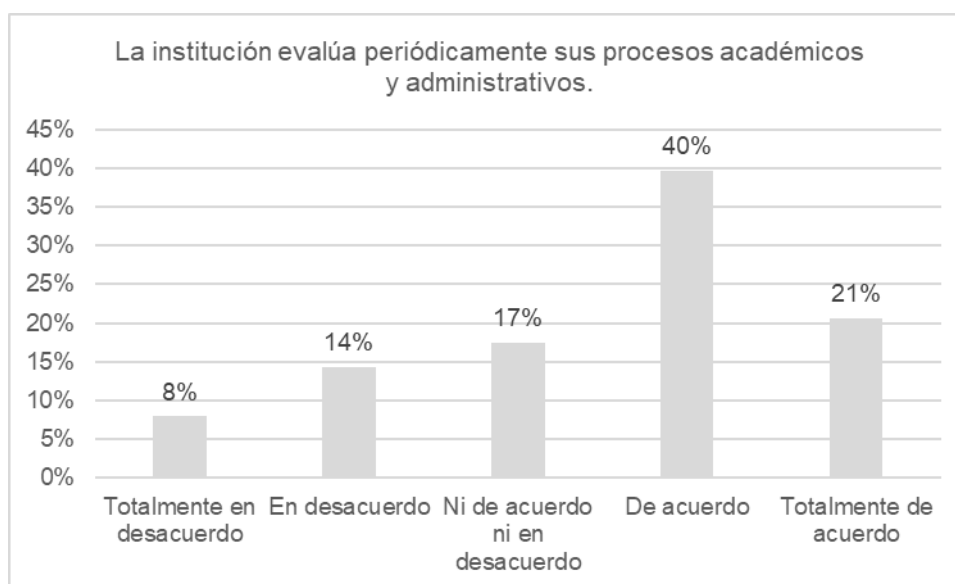
Interpretación: La tabla y figura evidencian que la percepción del personal respecto a la contribución de las decisiones directivas al buen funcionamiento institucional es mayoritariamente favorable. En este sentido, el 38% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 29% totalmente de acuerdo, lo que representa un 67% de valoración positiva. No obstante, se observa que un 21% de los participantes mantiene una postura neutral, lo que indica que una parte significativa del personal no tiene una percepción definida sobre este aspecto. Asimismo, un 6% está en desacuerdo y otro 6% totalmente en desacuerdo, sumando un 12% de valoración negativa. Estos resultados sugieren que, aunque las decisiones directivas son percibidas en su mayoría como favorables para el funcionamiento institucional, aún existen dudas o percepciones

no consolidadas en una parte del personal. La presencia de respuestas neutrales y negativas podría estar relacionada con la falta de comunicación o socialización de dichas decisiones. En este sentido, se considera necesario fortalecer los procesos de comunicación y participación en la toma de decisiones, con el fin de generar mayor claridad, confianza y compromiso por parte del personal, contribuyendo así a una gestión institucional más eficiente.

Tabla 11 Pregunta 7 La institución evalúa periódicamente sus procesos académicos y administrativos

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	9	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	17%
De acuerdo	25	40%
Totalmente de acuerdo	13	21%

Figura 9 La institución evalúa periódicamente sus procesos académicos y administrativos



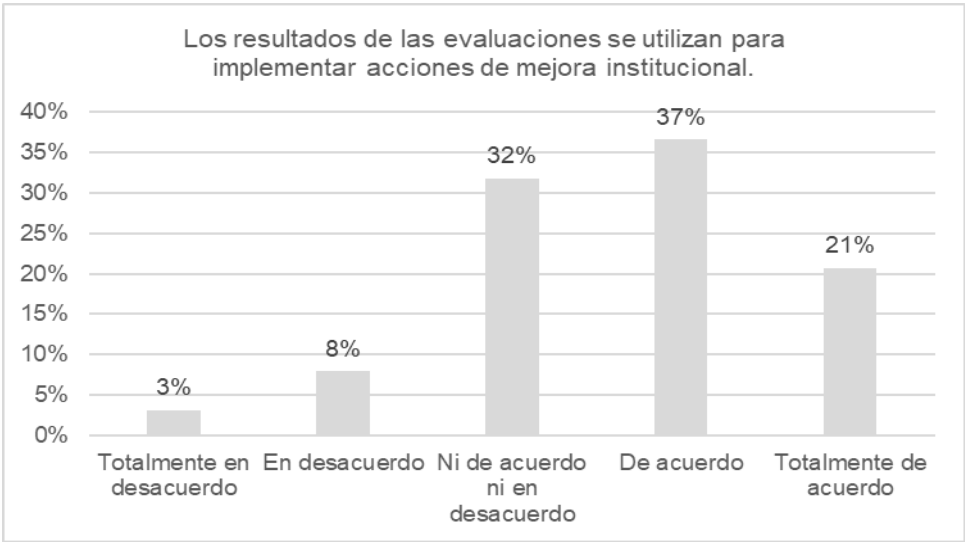
Interpretación: La tabla y figura evidencian que la percepción del personal respecto a la evaluación periódica de los procesos académicos y administrativos es moderadamente favorable. En este sentido, el 40% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo, lo que representa un 61% de valoración

positiva. Sin embargo, se observa que un 17% mantiene una postura neutral, mientras que un 14% está en desacuerdo y un 8% totalmente en desacuerdo, acumulando un 22% de valoración negativa. Estos resultados indican que, aunque existe una percepción positiva sobre la evaluación institucional, esta no es plenamente consistente entre todo el personal. La presencia de un porcentaje significativo de respuestas neutrales y negativas sugiere posibles debilidades en la frecuencia, sistematicidad o socialización de los procesos de evaluación. En este sentido, se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación institucional, asegurando su aplicación periódica, así como la comunicación de sus resultados, con el fin de promover una cultura de mejora continua dentro de la institución.

Tabla 12 Pregunta 8 Los resultados de las evaluaciones se utilizan para implementar acciones de mejora institucional

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	9	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	17%
De acuerdo	25	40%
Totalmente de acuerdo	13	21%

Figura 10 Los resultados de las evaluaciones se utilizan para implementar acciones de mejora institucional

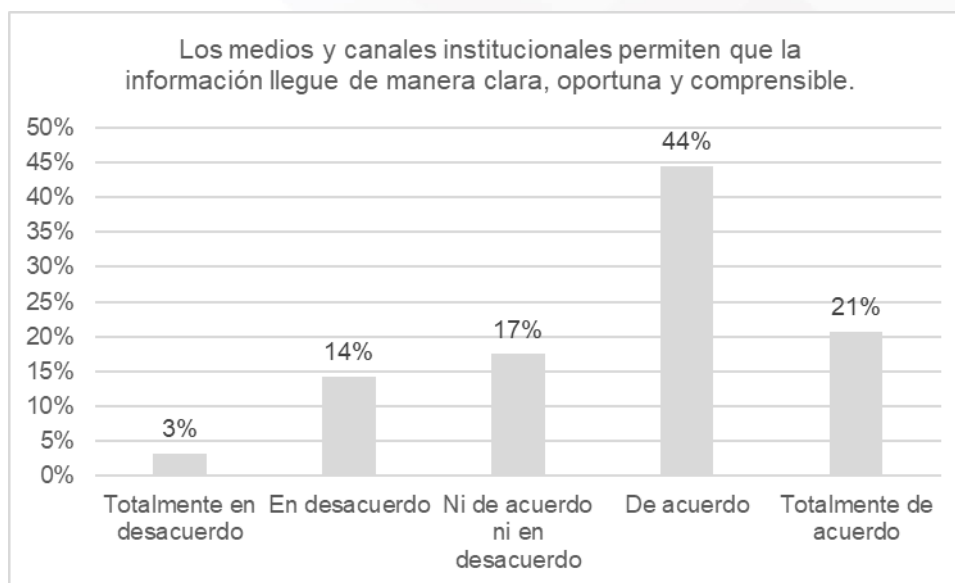


Interpretación: La tabla y figura evidencian que la percepción del personal respecto al uso de los resultados de las evaluaciones para implementar acciones de mejora institucional es moderadamente favorable. En este sentido, el 40% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo, lo que representa un 61% de valoración positiva. No obstante, se observa que un 17% de los participantes mantiene una postura neutral, mientras que un 14% está en desacuerdo y un 8% totalmente en desacuerdo, sumando un 22% de valoración negativa. Estos resultados indican que, si bien en la institución se utilizan los resultados de las evaluaciones para generar acciones de mejora, este proceso no es percibido de manera totalmente clara o consistente por todo el personal. La presencia de respuestas neutrales y negativas sugiere posibles debilidades en la aplicación efectiva de los resultados o en la comunicación de las acciones implementadas. En este sentido, se considera necesario fortalecer el seguimiento de los procesos de mejora institucional, así como la difusión de los resultados y acciones derivadas de las evaluaciones, con el fin de consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Tabla 13 Pregunta 9 Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	9	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	17%
De acuerdo	28	44%
Totalmente de acuerdo	13	21%

Figura 11 Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible

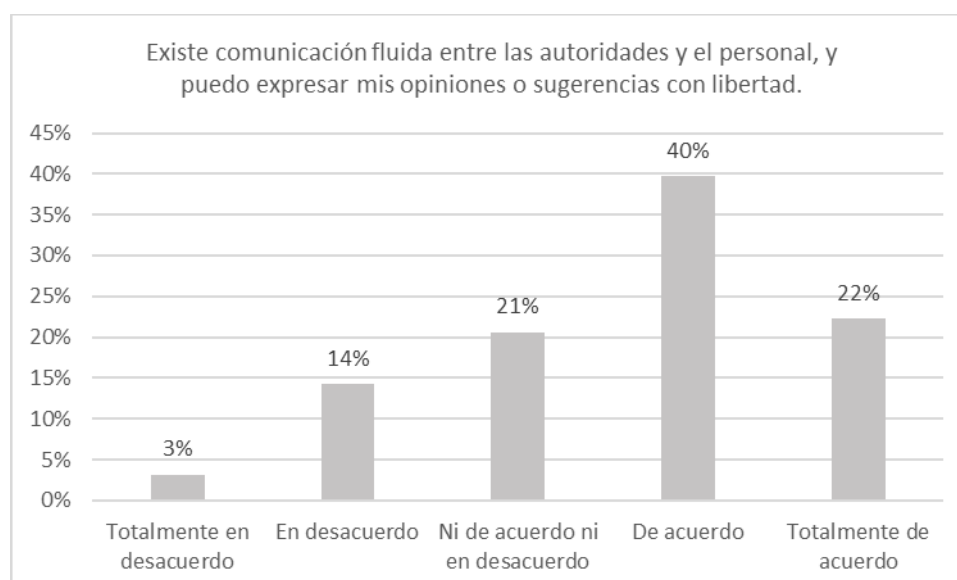


Interpretación: La tabla y figura evidencian que la percepción del personal respecto a la efectividad de los medios y canales institucionales para transmitir información de manera clara, oportuna y comprensible es mayoritariamente favorable. En este sentido, el 44% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo, lo que representa un 65% de valoración positiva. No obstante, se observa que un 17% mantiene una postura neutral, mientras que un 14% está en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo, acumulando un 17% de valoración negativa. Estos resultados indican que, aunque los medios y canales de comunicación institucional cumplen en gran medida su función informativa, aún existen percepciones que evidencian ciertas limitaciones en la claridad, oportunidad o comprensión de la información. La presencia de respuestas neutrales y negativas sugiere posibles debilidades en la eficacia de los canales utilizados o en la forma en que se gestiona la comunicación interna. En este sentido, se considera necesario fortalecer los procesos de comunicación institucional, optimizando los canales existentes y asegurando que la información llegue de manera clara y oportuna a todo el personal, con el fin de mejorar la coordinación y el funcionamiento organizacional.

Tabla 14 Pregunta 10 Existe comunicación fluida entre las autoridades y el personal, y puedo expresar mis opiniones o sugerencias con libertad

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	11	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	21%
De acuerdo	24	38%
Totalmente de acuerdo	11	17%

Figura 12 Existe comunicación fluida entre las autoridades y el personal, y puedo expresar mis opiniones o sugerencias con libertad



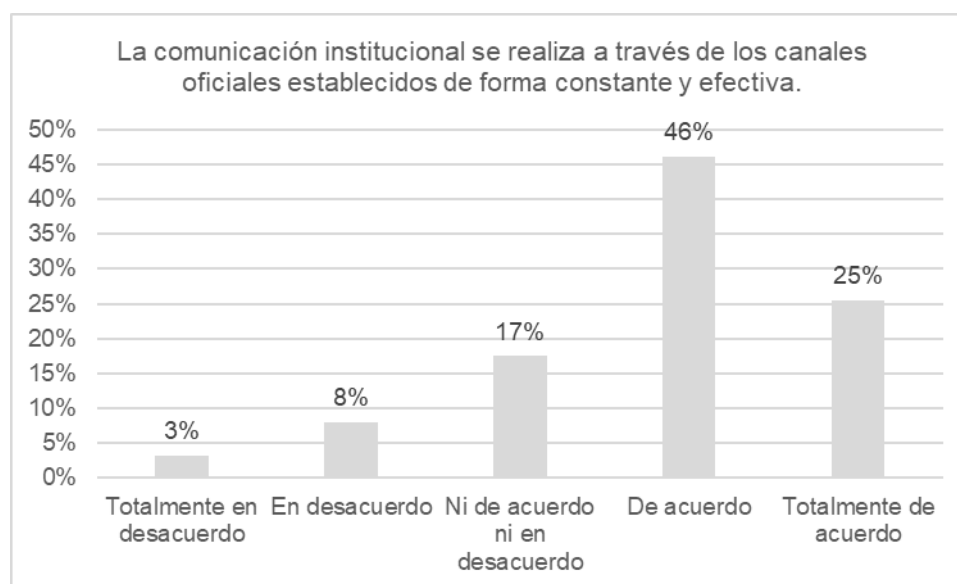
Interpretación: La tabla y figura evidencian que la percepción del personal respecto a la existencia de una comunicación fluida entre las autoridades y el personal, así como la posibilidad de expresar opiniones o sugerencias con libertad, es moderadamente favorable. En este sentido, el 38% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 17% totalmente de acuerdo, lo que representa un 55% de valoración positiva. Sin embargo, se observa que un 21% mantiene una postura neutral, mientras que un 17% está en desacuerdo y un 6% totalmente en desacuerdo, acumulando un 23% de valoración negativa. Estos resultados indican que, aunque existe una percepción favorable en más de la mitad del personal, la comunicación no es plenamente fluida ni abierta en toda la institución. La presencia de un porcentaje

considerable de respuestas neutrales y negativas sugiere que existen limitaciones en la interacción entre autoridades y personal, así como posibles barreras para la libre expresión de ideas y sugerencias. En este sentido, se evidencia la necesidad de fortalecer el clima comunicacional institucional, promoviendo espacios de diálogo, participación y retroalimentación, con el fin de mejorar la confianza, la transparencia y la efectividad de la comunicación interna.

Tabla 15 Pregunta 11 La comunicación institucional se realiza a través de los canales oficiales establecidos de forma constante y efectiva

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	5	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	17%
De acuerdo	29	46%
Totalmente de acuerdo	16	25%

Figura 13 La comunicación institucional se realiza a través de los canales oficiales establecidos de forma constante y efectiva



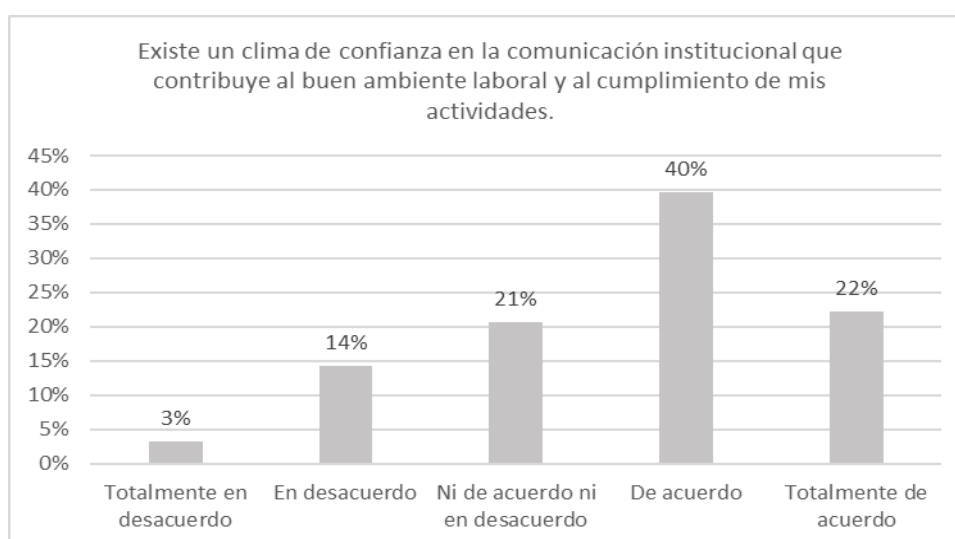
Interpretación: La tabla y figura evidencian que la percepción del personal respecto al uso constante y efectivo de los canales oficiales de comunicación institucional es mayoritariamente favorable. En este sentido, el 46% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 25% totalmente de acuerdo, lo que representa un 71%

de valoración positiva. Por otro lado, un 17% mantiene una postura neutral, mientras que un 8% está en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo, acumulando un 11% de valoración negativa. Estos resultados indican que, en términos generales, la institución utiliza de manera adecuada los canales oficiales para la comunicación interna. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y negativas sugiere que aún existen percepciones de inconsistencia en la frecuencia o efectividad de dichos canales. En este sentido, se considera necesario fortalecer la gestión de la comunicación institucional, asegurando no solo el uso de los canales oficiales, sino también la calidad, oportunidad y uniformidad de la información transmitida, con el fin de mejorar la eficiencia comunicacional dentro de la institución.

Tabla 16 Pregunta 12 Existe un clima de confianza en la comunicación institucional que contribuye al buen ambiente laboral y al cumplimiento de mis actividades.

Criterios	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	9	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	21%
De acuerdo	25	40%
Totalmente de acuerdo	14	22%

Figura 14 Existe un clima de confianza en la comunicación institucional que contribuye al buen ambiente laboral y al cumplimiento de mis actividades.



Interpretación: La tabla y figura evidencian que la percepción del personal respecto a la existencia de un clima de confianza en la comunicación institucional es moderadamente favorable. En este sentido, el 40% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 22% totalmente de acuerdo, lo que representa un 62% de valoración positiva. No obstante, se observa que un 21% mantiene una postura neutral, mientras que un 14% está en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo, acumulando un 17% de valoración negativa. Estos resultados indican que, aunque en la institución existe un nivel aceptable de confianza en la comunicación, este no es percibido de manera uniforme por todo el personal. La presencia de un porcentaje considerable de respuestas neutrales y negativas sugiere la existencia de limitaciones en el clima comunicacional, lo cual podría afectar tanto el ambiente laboral como el cumplimiento eficiente de las actividades. En este sentido, se evidencia la necesidad de fortalecer la confianza en los procesos comunicativos, promoviendo relaciones interpersonales más abiertas, espacios de diálogo y mecanismos de retroalimentación, con el fin de consolidar un ambiente laboral favorable y mejorar el desempeño institucional.

4.2. Análisis comparativo según el tipo de personal

Tabla 17 Comparación de medias de las variables gestión educativa y organizacional y comunicación institucional según tipo de personal

Variable	Grupo	Media
Gestión educativa y organizacional	Docentes	3.70
Gestión educativa y organizacional	Administrativos	3.77
Comunicación institucional	Docentes	3.60
Comunicación institucional	Administrativos	3.82

Interpretación: Los resultados del análisis comparativo evidencian diferencias en la percepción del personal docente y administrativo respecto a las variables de estudio. En la variable gestión educativa y organizacional, ambos grupos presentan una valoración favorable; sin embargo, el personal administrativo (3.77) muestra una percepción ligeramente más positiva en comparación con los docentes (3.70)..

En cuanto a la comunicación institucional, se observa una diferencia más significativa, siendo el personal administrativo quien presenta una percepción más

favorable (3.82), mientras que los docentes reflejan una valoración moderadamente favorable (3.60). Esto indica que los docentes perciben mayores limitaciones en aspectos relacionados con la fluidez de la comunicación, la participación y el acceso a la información institucional.

Estas diferencias pueden atribuirse a los distintos roles y niveles de participación dentro de la institución, ya que el personal administrativo suele estar más directamente vinculado a los procesos de gestión y comunicación formal, mientras que los docentes pueden experimentar mayores dificultades en la retroalimentación y en la participación en la toma de decisiones.

En este sentido, se evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación institucional de manera diferenciada, promoviendo estrategias que favorezcan la participación del personal docente y mejoren la fluidez de la información, con el fin de lograr una gestión más inclusiva, equitativa y efectiva.

4.3. Análisis descriptivo

Tabla 18 Estadísticos descriptivos de la variable Gestión educativa y organizacional

Estadístico	Valor
Media	3.85
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	0.89
Rango	4

Interpretación: La media de 3.85 indica que la percepción del personal sobre la gestión educativa y organizacional se ubica en un nivel favorable, cercano a la categoría “de acuerdo”.

La mediana y la moda coinciden en el valor 4, lo que evidencia una tendencia predominante hacia respuestas positivas.

La desviación estándar de 0.89 refleja una dispersión moderada, lo que indica que, aunque existe una percepción favorable general, no todas las opiniones son completamente homogéneas.

En este sentido, se observa que la gestión educativa y organizacional es valorada positivamente, aunque presenta ciertas variaciones que evidencian oportunidades de mejora.

Tabla 19 Estadísticos descriptivos de la variable Comunicación institucional

Estadístico	Valor
Media	3.66
Mediana	4
Moda	4
Desviación estándar	0.97
Rango	4

Interpretación: La media de 3.66 indica que la percepción del personal sobre la comunicación institucional se ubica en un nivel moderadamente favorable, inferior a la variable de gestión educativa.

La mediana y la moda en el valor 4 reflejan una tendencia positiva; sin embargo, la desviación estándar de 0.97 evidencia una mayor dispersión en las respuestas, lo que indica opiniones más divididas entre el personal.

En este contexto, se observa que, aunque la comunicación institucional es percibida como funcional, presenta mayores debilidades en comparación con la gestión educativa, especialmente en aspectos relacionados con la fluidez, confianza y participación.

Al comparar ambas variables, se evidencia que la gestión educativa y organizacional presenta una valoración más alta (3.85) en relación con la comunicación institucional (3.66), lo que confirma que las principales debilidades de la institución se concentran en el ámbito comunicacional. Asimismo, la mayor desviación estándar en la variable comunicación refleja una menor homogeneidad en las percepciones del personal, lo que refuerza la necesidad de implementar estrategias de mejora en este aspecto.

4.4. Análisis de resultados por variable

4.4.1. Gestión Educativa y Organizacional

Los resultados obtenidos en esta variable evidencian que la gestión educativa y organizacional en la institución presenta una valoración mayoritariamente favorable por parte del personal. En términos generales, las dimensiones de planificación, organización, dirección y evaluación reflejan niveles aceptables de funcionamiento, destacándose especialmente la claridad de los objetivos institucionales y la definición de funciones.

Sin embargo, se identifican ciertas debilidades en aspectos como la ejecución de la planificación, el liderazgo directivo y el uso de los resultados de evaluación para la mejora institucional. Estas limitaciones se evidencian en la presencia de porcentajes significativos de respuestas neutrales y negativas en varios ítems, lo que indica que la gestión no es percibida de manera homogénea por todo el personal.

En este sentido, se concluye que, si bien la institución cuenta con una base organizativa estructurada, es necesario fortalecer los procesos de seguimiento, evaluación y liderazgo, con el fin de mejorar la eficiencia de la gestión y su impacto en el funcionamiento institucional.

4.4.2. Comunicación Institucional

Los resultados obtenidos en esta variable evidencian que la comunicación institucional presenta una valoración moderadamente favorable, caracterizada por la existencia y uso de canales oficiales que permiten la transmisión de información dentro de la institución.

No obstante, se identifican importantes limitaciones en aspectos relacionados con la fluidez de la comunicación, la participación del personal y el clima comunicacional. La presencia de porcentajes considerables de respuestas neutrales y negativas en varios ítems indica que la comunicación no es percibida como totalmente efectiva ni abierta por todo el personal.

En particular, se evidencian debilidades en la posibilidad de expresar opiniones con libertad y en la consolidación de un clima de confianza, lo cual puede afectar la interacción entre autoridades y personal.

En este sentido, se concluye que, aunque la institución dispone de canales de comunicación establecidos, es necesario fortalecer la calidad de los procesos comunicativos, promoviendo espacios de diálogo, participación y retroalimentación, con el fin de mejorar el clima organizacional y el desempeño institucional.

4.5. Comprobación de las hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que las variables son de tipo ordinal, obtenidas mediante una escala de Likert. Este método permite determinar el grado de relación entre la gestión educativa y organizacional y la comunicación institucional.

Tabla 20 Tabla de correlación

Correlaciones				
			Gestion_Total	Comunicacion_Total
Rho de Spearman	Gestion_Total	Coeficiente de correlación	1,000	,890**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	63	63
	Comunicacion_Total	Coeficiente de correlación	,890**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	63	63

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Spearman evidencian un valor de 0.89, lo que indica una correlación positiva moderada-alta entre la gestión educativa y organizacional y la comunicación institucional.

Asimismo, el nivel de significancia obtenido ($p = 0.000$) es menor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1).

En este sentido, se concluye que existe una relación significativa entre ambas variables, lo que indica que una mejora en la gestión educativa y organizacional incidirá

positivamente en la comunicación institucional dentro de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello – Quito.

4.6. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que la gestión educativa y organizacional incide significativamente en la comunicación institucional, lo cual coincide con lo planteado por Ayora Quinde et al. (2024), quienes sostienen que una adecuada gestión institucional fortalece los procesos comunicacionales y mejora la interacción entre los actores educativos.

De igual manera, los hallazgos se relacionan con lo expuesto por Pérez Cando et al. (2024), quienes destacan que el liderazgo directivo y la planificación institucional son factores determinantes en la efectividad de la comunicación organizacional, lo que se refleja en una mayor claridad en la transmisión de la información y en la toma de decisiones.

Asimismo, los resultados son consistentes con lo señalado por Collaguazo-Montero et al. (2024), quienes indican que la comunicación institucional se ve directamente influenciada por el clima organizacional y la participación del personal, aspectos que también fueron identificados como áreas de mejora en la presente investigación.

No obstante, se evidencian ciertas divergencias en relación con los niveles de percepción del clima comunicacional, ya que, en el contexto estudiado, se identificaron limitaciones en la fluidez de la comunicación y en la participación del personal, lo cual sugiere que, a pesar de contar con estructuras organizativas definidas, aún existen desafíos en la implementación efectiva de los procesos comunicacionales.

En este sentido, los resultados obtenidos refuerzan la importancia de fortalecer la gestión educativa como un elemento clave para mejorar la comunicación institucional, contribuyendo al desarrollo de un ambiente organizacional más eficiente y participativo.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta estructurada con escala de Likert y el análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación de Spearman permitieron confirmar que existe una relación significativa y positiva entre la gestión educativa y organizacional y la comunicación institucional en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello. Esto significa que a medida que se fortalecen los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación dentro de la institución, mejora de manera directa la calidad de la comunicación, evidenciándose mayor calidad, fluidez y efectividad en la transmisión de la información. Este hallazgo valida el objetivo general de la investigación y demuestra que una gestión eficiente incide directamente en el fortalecimiento de los procesos comunicacionales dentro de la institución.

A partir del diagnóstico realizado, se determinó que la gestión educativa y organizacional presenta una valoración generalmente favorable; sin embargo, se evidencian debilidades en aspectos como el liderazgo directo; la ejecución de la planificación y el uso de los resultados de evaluación para la mejora institucional. Asimismo, en la comunicación institucional se identificaron limitaciones con la fluidez, la participación del personal y el clima de confianza, lo cual indica que, aunque existen procesos establecidos, estos no son percibidos de manera homogénea por todo el personal. Esta situación puede afectar la coordinación institucional y el desempeño organizacional.

El análisis de la incidencia entre variables evidenció que la gestión educativa y organizacional influye significativamente en la comunicación institucional, demostrando que factores como el liderazgo, la toma de decisiones, la organización de funciones y los procesos de evaluación impactan directamente en la calidad de la comunicación. Sin embargo, también se identificaron debilidades en la participación del personal y en la retroalimentación, lo que limita la efectividad de los procesos comunicacionales y evidencia la necesidad de fortalecer estos aspectos.

En función de los resultados obtenidos, se determinó la necesidad de diseñar un plan de mejora orientado al fortalecimiento de la gestión educativa y organizacional, con énfasis en la optimización de la comunicación institucional. La implementación de estrategias orientadas a mejorar el liderazgo, promover la participación del personal, fortalecer los canales de comunicación y consolidar un clima organizacional basado en la confianza permitirá optimizar el funcionamiento institucional y contribuir al logro de los objetivos educativos.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a las autoridades de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello fortalecer los procesos de gestión educativa y organizacional, mediante la implementación de estrategias orientadas a mejorar el liderazgo directivo, la planificación institucional y el uso sistemático de los resultados de evaluación, con el fin de garantizar una gestión más eficiente, participativa y orientada a la mejora continua.

Se sugiere promover el fortalecimiento de la comunicación institucional mediante la optimización de los canales formales de información, asegurando que estos sean utilizados de manera constante, clara y oportuna. Asimismo, es importante fomentar espacios de diálogo que permitan la participación del personal en la toma de decisiones.

Se recomienda implementar acciones orientadas a mejorar el clima comunicacional, promoviendo relaciones interpersonales basadas en la confianza, el respeto y la colaboración. Esto permitirá generar un ambiente laboral más favorable, facilitando la interacción entre autoridades y personal, y mejorando el desempeño institucional.

Se propone la aplicación del plan de mejora diseñado en la presente investigación, el cual contempla estrategias específicas para fortalecer el liderazgo, optimizar la comunicación institucional y fomentar la participación del personal. Su implementación contribuirá a superar las debilidades identificadas y a consolidar un

modelo de gestión más eficiente y coherente con las necesidades de la institución. en la retroalimentación institucional.

5.3. Propuesta Plan de mejora

5.3.1. Título de la propuesta

Plan de mejora para el fortalecimiento de la gestión educativa y organizacional y su incidencia en la comunicación institucional.

5.3.2. Justificación

La presente propuesta nace a partir de los resultados obtenidos de la investigación, en los cuales se evidenció que, si bien la gestión educativa y organizacional presenta una valoración favorable, existen debilidades en aspectos relacionados con el liderazgo, ejecución de la planificación y el uso de los resultados de evaluación para la mejora institucional.

Asimismo, en la variable de comunicación institucional se identificaron limitaciones en la fluidez comunicacional, la participación del personal y la consolidación de un clima de confianza, lo cual afecta la interacción entre autoridades y docentes.

En este sentido, se considera necesario la implementación de un plan de mejora que fortalezca los procesos de gestión y comunicación, promoviendo estrategias que contribuyan a optimizar el funcionamiento institucional, mejorar el clima organizacional y favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.3.3. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora orientado al fortalecimiento de la gestión educativa y organizacional para optimizar la comunicación institucional en la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello.

Objetivos específicos

- Fortalecer el liderazgo directivo mediante estrategias de acompañamiento y seguimiento al personal.

- Mejorar los procesos de comunicación institucional promoviendo canales efectivos y espacios de diálogo.
- Optimizar el uso de los resultados de evaluación para la toma de decisiones.
- Fomentar un clima organizacional basado en la confianza, participación y trabajo colaborativo.

5.3.4. Desarrollo de la propuesta por estrategias

Estrategias	Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores	Medios de verificación
Fortalecimiento del liderazgo directivo	Talleres de liderazgo educativo	Directivos	Humanos Tecnológicos Documentos	Alcanzar que al menos el 75% de los directivos apliquen estrategias de liderazgo en su gestión institucional.	Lista de asistencia firmada por todos los participantes
	Acompañamiento pedagógico	Coordinadores Vicerrectorado	Humanos Documentos	Lograr que el 85% de los docentes reciban acompañamiento pedagógico durante el periodo académico, fortaleciendo su desempeño profesional.	Ficha de observación
Mejora de la comunicación institucional	Implementación de reuniones periódicas	Directivos	Humanos Tecnológicos Documentos	Lograr que el 90% del personal participe activamente en reuniones institucionales, fortaleciendo la comunicación interna.	Convocatorias Actas
				Alcanzar que el 85% de los acuerdos establecidos sean cumplidos en los tiempos previstos.	Convocatorias Actas Acuerdos y compromisos
	Manejo de los canales digitales (WhatsApp,	Departamento de comunicación	Humanos Tecnológicos	Lograr que el 90% del personal utilice	Informes

	correo institucional y Redes Sociales)			activamente los canales digitales institucionales, mejorando el flujo de información.	
				Reducir a un máximo de 24 horas el tiempo de respuesta a comunicaciones institucionales.	
	Boletines informativos	Departamento de comunicación	Humanos Tecnológicos	Lograr que el 80% del personal revise y comprenda los boletines informativos emitidos.	
Uso de resultados para la mejora	Socialización de resultados de evaluación	Directivos	Humanos Tecnológicos Documentos	Lograr que el 90% de los docentes participen en la socialización de resultados de evaluación.	Convocatorias Lista de asistencia firmada por todos los participantes
				Alcanzar que el 85% de los docentes comprendan y utilicen los resultados para mejorar su práctica pedagógica.	Evaluación formativa
	Planes de mejora por área	Docentes	Humanos Tecnológicos Documentos	Lograr que el 100% de las áreas elaboren e implementen planes de mejora.	Convocatorias Planes de mejora
				Alcanzar que el 75% de las acciones propuestas en los planes de mejora sean ejecutadas.	Ficha de seguimiento
Fortalecimiento del clima organizacional	Talleres de trabajo en equipo	Talento Humano	Humanos Tecnológicos Documentos	Lograr que el 85% del personal participe en talleres de trabajo en equipo, fortaleciendo la cohesión institucional.	Convocatorias Lista de asistencia firmada por todos los participantes

				Alcanzar una mejora del 20% en la percepción del trabajo en equipo.	Coevaluación
	Espacios de diálogo y retroalimentación	Directivos	Humanos Documentos	Lograr que el 80% del personal participe en espacios de diálogo y retroalimentación.	Convocatorias Lista de asistencia firmada por todos los participantes
				Reducir en un 30% los conflictos internos reportados, mejorando el clima organizacional.	Coevaluación

5.3.5. Cronograma por actividades

Actividades	2026 – 2027			2027 – 2028		
	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre
Talleres de liderazgo educativo						
Acompañamiento pedagógico						
Implementación de reuniones periódicas						
Manejo de los canales digitales (WhatsApp, correo institucional y Redes Sociales)						
Boletines informativos						
Socialización de resultados de evaluación						
Planes de mejora por área						
Talleres de trabajo en equipo						
Espacios de diálogo y retroalimentación						

Bibliografía

- Ante-Umajinga, C. G., Taípe-Toapanta, M. R., Falconi-Asanza, A. V., & Castillo-Montúfar, C. R. (2025). La gestión educativa y su incidencia en el liderazgo comunicacional del trabajo docente. *MQRInvestigar*, 9(3), e1005. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.3.2025.e1005>
- Arias Gonzales, J. (2021). *DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Vol. 1) [Digital]. ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Ayora Quinde, H. P., Medina Zamora, A. D., León López, P., & Castillo Montúfar, C. (2024). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en las unidades educativas. *REVISTA EDUSER*, 11(2), 39-49. <https://doi.org/10.18050/eduser.v11n2a4>
- Bracho, M. E. T., & Palacios, J. E. H. (2022). *La comunicación informal y su influencia en las relaciones interpersonales* [Universitaria]. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Bryson, J. M. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. 6to.
- Cabello, A., & Miranda, J. (2020). Canales y estrategias de comunicación de la comunidad educativa. *Ehquidad Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (13), 79-98. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2020.0004>
- Caleachina, O. (2023). The referential framework of the management concept of the assessment of school results. *Competitiveness and Innovation in the Knowledge Economy*, 199-203. <https://doi.org/10.53486/cike2022.23>
- Collaguazo-Montero, V., Sarzosa Viera, P. E., & León-López, P. (2024). Análisis De La Gestión De Comunicación Institucional Y Su Influencia En La Satisfacción De Los Actores Internos De Una Unidad Educativa Del Milenio De Cuenca—Ecuador. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(6), 1250-1260. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2818>
- Gaibor-López, M. L., Reyes-Maruri, K. V., León-López, P. L., & Castillo-Montufar, C. R. (2025). La gestión de comunicación interna y su incidencia en el clima

- organizacional de una Unidad Educativa fisco misional de la provincia de Orellana. *MQRInvestigar*, 9(2), e666. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e666>
- Gupta, Sh. S. (2022). The Review of Leadership in Perspectives of Educational Management. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management*, 116-119. <https://doi.org/10.55524/ijirem.2022.9.1.20>
- Hallinger, P. (2023). An Empirical Reflection on Educational Administration Quarterly's Distinctive Contributions to the Field, 1965–2020. *Educational Administration Quarterly*, 59(5), 884-913. <https://doi.org/10.1177/0013161X231200883>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2022). *Metodología de la investigación* (Sexta). INTERAMERICANA EDITORES, S.A. (Obra original publicada en 2014)
- Hernández-Flórez, N., & Klimenko, O. (2024). *Metodología de la investigación, enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*.
- Jami Ramos, L. E., Meza Ordoñez, L. E., & Castillo Montúfar, C. R. (2025). Gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una Unidad Educativa Puyo, Ecuador. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 9(2), 78-94. <https://doi.org/10.33970/eetes.v9.n2.2025.437>
- Keriyono, Rawit Sartika, Sultan Himawan, & Faris Saputra Dewa. (2025). Komunikasi Efektif Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Chairiyah Mansuriyah Jakarta Dalam Aspek Manajemen Pendidikan. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 5(2), 1612-1620. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v5i2.7252>
- Khoirunnisa, K., Alfiah, S., Ningrum, A. P., & Pangestu, V. F. (2025). The Influence of Leadership, Management, Organizational Communication, Work Environment, And Teacher Involvement on Students' School Performance. *Educational Leadership and Management Journal*, 2(2), 1-25. <https://doi.org/10.22437/element.v2i2.40685>

- Krichesky, G. J., & Murillo, F. J. (2018). LA COLABORACIÓN DOCENTE COMO FACTOR DE APRENDIZAJE Y PROMOTOR DE MEJORA. UN ESTUDIO DE CASOS. *Educación XX1*, 21(1). <https://doi.org/10.5944/educxx1.20181>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101880. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
- Michael Fullan. (2020). *Leading in a Culture of Change* (Second Edition). Motion Leadership. <https://michaelfullan.ca/books/leading-in-a-culture-of-change-second-edition/>
- Myronova, R. (2022). ASSESSMENT AND EVALUATION IN HIGHER EDUCATION QUALITY MANAGEMENT. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, (Vol. 1 No. 2 (2022)), 60-67. <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2022-1-10>
- OECD. (2021). OECD Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots. *OECD Digital Education Outlook, 2021*. <https://doi.org/10.1787/589b283f-en>
- Papic-Domínguez, K. (2020). Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile. *Alteridad*, 15(2), 241-255. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.08>
- Pérez Cando, C. A., Ortiz Armas, X. M., Humanante Cabrera, C. R., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). La Comunicación en la Gestión Escolar y su Incidencia en el Clima Laboral de una Unidad Educativa: Communication in School Management and its Impact on the Work Environment of an Educational Unit. *Revista Scientific*, 9(Ed. Esp. 4), 157-176. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E4.8.157-176>

- Portilla Aldana, A. M. (2025). Gestión Educativa y el Clima Organizacional: Una Revisión Sistemática. *Ciencia y Reflexión*, 4(3), 1319-1345. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i3.506>
- Pujols Pujols, C., Fernández Hernández, Y. B., & Pérez González, O. L. (2025). Las influencias educativas del proceso docente desde la gestión de la cultura organizacional. *EDUCATECONCIENCIA*, 33(1). <https://doi.org/10.58299/edutec.v33i1.316>
- Rengkaningtias, A. U., & Siswantoyo, S. (2022a). Effective school organizational communication management: Descriptive study at Madrasah Aliyah Negeri 1 Yogyakarta. *Informasi*, 52(2), 287-296. <https://doi.org/10.21831/informasi.v52i2.56747>
- Rengkaningtias, A. U., & Siswantoyo, S. (2022b). Effective school organizational communication management: Descriptive study at Madrasah Aliyah Negeri 1 Yogyakarta. *Informasi*, 52(2), 287-296. <https://doi.org/10.21831/informasi.v52i2.56747>
- Rodríguez-Gallego, M. R., Ordóñez Sierra, R., & López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Suárez Salazar, J. C., GuevaraFélix, G. L., Quiroz Aguilar, E. M., & Mier Cacuango, E. S. (2025). *La gestión institucional y su papel en el aseguramiento de la calidad educativa en Ecuador*.
- UNESCO. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. Unesco ; Fundación SM.

Anexos

Anexo 1

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

Título del instrumento: Cuestionario sobre gestión educativa y comunicación institucional.

Objetivo del instrumento

Determinar la incidencia de la gestión educativa y organizacional en la comunicación institucional, a partir de la percepción del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello.

Instrucciones

- Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una X la opción que mejor represente su opinión.
- No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es su apreciación personal.
- La información proporcionada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Escala de valoración (Likert)

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO GESTIÓN EDUCATIVA Y ORGANIZACIONAL

N°	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los objetivos institucionales están claramente definidos, son de mi conocimiento y orientan las actividades académicas y administrativas.					
2	Las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos.					
3	La estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas.					
4	Mis funciones y responsabilidades dentro de la institución están claramente asignadas.					
5	El equipo directivo y administrativo demuestra liderazgo efectivo y brinda orientación y acompañamiento oportuno al personal.					

6	Las decisiones directivas contribuyen al buen funcionamiento institucional.					
7	La institución evalúa periódicamente sus procesos académicos y administrativos.					
8	Los resultados de las evaluaciones se utilizan para implementar acciones de mejora institucional.					

CUESTIONARIO COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

N°	Ítem	1	2	3	4	5
9	Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible.					
10	Existe comunicación fluida entre las autoridades y el personal, y puedo expresar mis opiniones o sugerencias con libertad.					
11	La comunicación institucional se realiza a través de los canales oficiales establecidos de forma constante y efectiva.					
12	Existe un clima de confianza en la comunicación institucional que contribuye al buen ambiente laboral y al cumplimiento de mis actividades.					

Quito, 10 de marzo de 2026

MSc. Paucar Paucar Galo René

De mi consideración:
Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente, en calidad de estudiante de la **Maestría en Gestión Educativa con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos**, me permito solicitar su valiosa colaboración como **experto en el área educativa** para la validación del instrumento de investigación titulado:

"Cuestionario sobre gestión educativa y organizacional y su incidencia en la comunicación institucional".

El objetivo de este instrumento es recolectar información cuantitativa sobre la percepción del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello acerca de la gestión educativa y organizacional y su incidencia en la optimización de la comunicación institucional dentro de la institución educativa.

Para garantizar la validez de contenido y la pertinencia de los ítems, requiero su criterio profesional en cuanto a:

- Claridad y redacción de los enunciados.
- Pertinencia y coherencia de los ítems con las dimensiones e indicadores de las variables.
- Relevancia de los ítems en relación con los objetivos de la investigación.
- Escala de respuesta y adecuación al contexto educativo.

Adjunto a la presente encontrará la Ficha de valoración de especialistas, donde podrá emitir su juicio académico en cada uno de los criterios establecidos, así como el cuestionario diseñado para la recolección de datos. Agradezco de antemano su tiempo, disposición y aporte para el mejoramiento de este instrumento, lo cual contribuirá al rigor metodológico de la investigación.

Sin más que añadir, quedo atento a su amable respuesta.

Atentamente,



Salazar López Nervo Andrés
C.I. 1721396669
Estudiante de Maestría

Matriz de validación de ítems del cuestionario

Título del instrumento: Cuestionario sobre gestión educativa y organizacional y comunicación institucional

Nombre del especialista: Galo René Páucar

Fecha: 24 / 03 / 2026

Instrucciones

Por favor, valore cada ítem del cuestionario según los siguientes criterios, marcando con una X la casilla correspondiente:

- **Claridad (C):** Redacción comprensible y adecuada al nivel de los estudiantes.
- **Pertinencia (P):** Relación con la variable, dimensión e indicador.
- **Relevancia (R):** Importancia del ítem para alcanzar los objetivos de la investigación.

Tabla de valoración de ítems

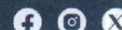
Nº	Ítem del cuestionario	C	P	R	Observaciones
1	Los objetivos institucionales están claramente definidos, son de mi conocimiento y orientan las actividades académicas y administrativas.	☒	☒	☒	
2	Las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos.	☒	☒	☒	
3	La estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas.	☒	☒	☒	
4	Mis funciones y responsabilidades dentro de la institución están claramente asignadas.	☒	☒	☒	
5	El equipo directivo demuestra liderazgo efectivo y brinda orientación y acompañamiento oportuno al personal.	☒	☒	☒	
6	Las decisiones directivas contribuyen al buen funcionamiento institucional.	☒	☒	☒	
7	La institución evalúa periódicamente sus procesos académicos y administrativos.	☒	☒	☒	
8	Los resultados de las evaluaciones se utilizan para implementar acciones de mejora institucional.	☒	☒	☒	
9	Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible.	☒	☒	☒	
10	Existe comunicación fluida entre las autoridades y el personal, y puedo expresar mis opiniones o sugerencias con libertad.	☒	☒	☒	
11	La comunicación institucional se realiza a través de los canales oficiales establecidos de forma constante y efectiva.	☒	☒	☒	

LA MEJOR VERSIÓN DE TI

UNEMI
POSGRADOS

www.unemi.edu.ec/index.php/maestrias/

► UNEMI - Posgrados



12	Existe un clima de confianza en la comunicación institucional que contribuye al buen ambiente laboral y al cumplimiento de mis actividades.	☒	☒	☒	
----	---	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

Juicio global del experto

☒ Los ítems son claros, pertinentes y relevantes; se recomienda aplicar el cuestionario.

☐ Los ítems requieren ajustes menores antes de su aplicación.

☐ Los ítems no son adecuados; no se recomienda su aplicación.

Observaciones finales:

<i>Los ítems permiten evaluar la gestión institucional.</i>

Firma





UNEMI
POSGRADOS

Quito, 10 de marzo de 2026

MSc. Laica Mullo Priscila Carolina

De mi consideración:
Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente, en calidad de estudiante de la **Maestría en Gestión Educativa con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos**, me permito solicitar su valiosa colaboración como **experto en el área educativa** para la validación del instrumento de investigación titulado:

"Cuestionario sobre gestión educativa y organizacional y su incidencia en la comunicación institucional".

El objetivo de este instrumento es recolectar información cuantitativa sobre la percepción del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello acerca de la gestión educativa y organizacional y su incidencia en la optimización de la comunicación institucional dentro de la institución educativa.

Para garantizar la validez de contenido y la pertinencia de los ítems, requiero su criterio profesional en cuanto a:

- Claridad y redacción de los enunciados.
- Pertinencia y coherencia de los ítems con las dimensiones e indicadores de las variables.
- Relevancia de los ítems en relación con los objetivos de la investigación.
- Escala de respuesta y adecuación al contexto educativo.

Adjunto a la presente encontrará la Ficha de valoración de especialistas, donde podrá emitir su juicio académico en cada uno de los criterios establecidos, así como el cuestionario diseñado para la recolección de datos. Agradezco de antemano su tiempo, disposición y aporte para el mejoramiento de este instrumento, lo cual contribuirá al rigor metodológico de la investigación.

Sin más que añadir, quedo atento a su amable respuesta.

Atentamente,

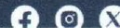
Salazar López Nervo Andrés
C.I. 1721396669
Estudiante de Maestría

LA MEJOR VERSIÓN DE TI

UNEMI
POSGRADOS

www.unemi.edu.ec/index.php/maestrias/

► UNEMI - Posgrados



Matriz de validación de ítems del cuestionario

Título del instrumento: Cuestionario sobre gestión educativa y organizacional y comunicación institucional

Nombre del especialista: Rosela Laica

Fecha: 24 / marzo / 2026

Instrucciones

Por favor, valore cada ítem del cuestionario según los siguientes criterios, marcando con una X la casilla correspondiente:

- **Claridad (C):** Redacción comprensible y adecuada al nivel de los estudiantes.
- **Pertinencia (P):** Relación con la variable, dimensión e indicador.
- **Relevancia (R):** Importancia del ítem para alcanzar los objetivos de la investigación.

Tabla de valoración de ítems

Nº	Ítem del cuestionario	C	P	R	Observaciones
1	Los objetivos institucionales están claramente definidos, son de mi conocimiento y orientan las actividades académicas y administrativas.	☒	☒	☒	
2	Las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos.	☒	☒	☒	
3	La estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas.	☒	☒	☒	
4	Mis funciones y responsabilidades dentro de la institución están claramente asignadas.	☒	☒	☒	
5	El equipo directivo demuestra liderazgo efectivo y brinda orientación y acompañamiento oportuno al personal.	☒	☒	☒	
6	Las decisiones directivas contribuyen al buen funcionamiento institucional.	☒	☒	☒	
7	La institución evalúa periódicamente sus procesos académicos y administrativos.	☒	☒	☒	
8	Los resultados de las evaluaciones se utilizan para implementar acciones de mejora institucional.	☒	☒	☒	
9	Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible.	☒	☒	☒	
10	Existe comunicación fluida entre las autoridades y el personal, y puedo expresar mis opiniones o sugerencias con libertad.	☒	☒	☒	
11	La comunicación institucional se realiza a través de los canales oficiales establecidos de forma constante y efectiva.	☒	☒	☒	

12	Existe un clima de confianza en la comunicación institucional que contribuye al buen ambiente laboral y al cumplimiento de mis actividades.	☒	☒	☒	
----	---	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

Juicio global del experto

☒ Los ítems son claros, pertinentes y relevantes; se recomienda aplicar el cuestionario.

☐ Los ítems requieren ajustes menores antes de su aplicación.

☐ Los ítems no son adecuados; no se recomienda su aplicación.

Observaciones finales:

Firma



Quito, 10 de marzo de 2026

MSc. Cortez Montenegro Bryan Patricio

De mi consideración:
Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente, en calidad de estudiante de la **Maestría en Gestión Educativa con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos**, me permito solicitar su valiosa colaboración como **experto en el área educativa** para la validación del instrumento de investigación titulado:

"Cuestionario sobre gestión educativa y organizacional y su incidencia en la comunicación institucional".

El objetivo de este instrumento es recolectar información cuantitativa sobre la percepción del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Santa María D. Mazzarello acerca de la gestión educativa y organizacional y su incidencia en la optimización de la comunicación institucional dentro de la institución educativa.

Para garantizar la validez de contenido y la pertinencia de los ítems, requiero su criterio profesional en cuanto a:

- Claridad y redacción de los enunciados.
- Pertinencia y coherencia de los ítems con las dimensiones e indicadores de las variables.
- Relevancia de los ítems en relación con los objetivos de la investigación.
- Escala de respuesta y adecuación al contexto educativo.

Adjunto a la presente encontrará la Ficha de valoración de especialistas, donde podrá emitir su juicio académico en cada uno de los criterios establecidos, así como el cuestionario diseñado para la recolección de datos. Agradezco de antemano su tiempo, disposición y aporte para el mejoramiento de este instrumento, lo cual contribuirá al rigor metodológico de la investigación.

Sin más que añadir, quedo atento a su amable respuesta.

Atentamente,



Salazar López Nervo Andrés
CI. 1721396669
Estudiante de Maestría

Matriz de validación de ítems del cuestionario

Título del instrumento: Cuestionario sobre gestión educativa y organizacional y comunicación institucional

Nombre del especialista: Bryan Patino Cordes Ronkney

Fecha: 19 / 03 / 2026

Instrucciones

Por favor, valore cada ítem del cuestionario según los siguientes criterios, marcando con una X la casilla correspondiente:

- **Claridad (C):** Redacción comprensible y adecuada al nivel de los estudiantes.
- **Pertinencia (P):** Relación con la variable, dimensión e indicador.
- **Relevancia (R):** Importancia del ítem para alcanzar los objetivos de la investigación.

Tabla de valoración de ítems

Nº	Ítem del cuestionario	C	P	R	Observaciones
1	Los objetivos institucionales están claramente definidos, son de mi conocimiento y orientan las actividades académicas y administrativas.	☒	☒	☒	
2	Las actividades planificadas se ejecutan en los tiempos y condiciones previstos.	☒	☒	☒	
3	La estructura organizacional, la jerarquía y la distribución de funciones son claras y bien definidas.	☒	☒	☒	
4	Mis funciones y responsabilidades dentro de la institución están claramente asignadas.	☒	☒	☒	
5	El equipo directivo demuestra liderazgo efectivo y brinda orientación y acompañamiento oportuno al personal.	☒	☒	☒	
6	Las decisiones directivas contribuyen al buen funcionamiento institucional.	☒	☒	☒	
7	La institución evalúa periódicamente sus procesos académicos y administrativos.	☒	☒	☒	
8	Los resultados de las evaluaciones se utilizan para implementar acciones de mejora institucional.	☒	☒	☒	
9	Los medios y canales institucionales permiten que la información llegue de manera clara, oportuna y comprensible.	☒	☒	☒	
10	Existe comunicación fluida entre las autoridades y el personal, y puedo expresar mis opiniones o sugerencias con libertad.	☒	☒	☒	
11	La comunicación institucional se realiza a través de los canales oficiales establecidos de forma constante y efectiva.	☒	☒	☒	

12	Existe un clima de confianza en la comunicación institucional que contribuye al buen ambiente laboral y al cumplimiento de mis actividades.	☒	☒	☒	
----	---	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

Juicio global del experto

☒ Los ítems son claros, pertinentes y relevantes; se recomienda aplicar el cuestionario.

☐ Los ítems requieren ajustes menores antes de su aplicación.

☐ Los ítems no son adecuados; no se recomienda su aplicación.

Observaciones finales:

Firma

