

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i3.2500>

La gestión educativa para fortalecer la comunicación institucional entre autoridades y docentes

Educational Management to Strengthen Institutional Communication Between School Administrators and Teachers

Enoc Wladimir Rodríguez García

ewrodriguezg@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0000-6933-5130>

Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE)
Ecuador – Durán

Ruth Angélica Chiguanoy Yugcha

rachiguanoy@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-9224-1368>

Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE)
Ecuador – Durán

Maira Yolanda Coque Coello

mycoquec@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-1086-009X>

Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE)
Ecuador – Durán

César Ricardo Castillo Montúfar

[rcastillom@ube.edu.ec](mailto:crcastillom@ube.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE)
Ecuador – Durán

Artículo recibido: 10 julio 2026- Aceptado para publicación: 16 agosto 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La comunicación institucional constituye un componente esencial para el funcionamiento de las organizaciones educativas, ya que favorece la coordinación de los procesos administrativos y pedagógicos, fortalece las relaciones entre los actores institucionales y contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este contexto, la presente investigación tuvo como propósito analizar la influencia de la gestión educativa en el fortalecimiento de la comunicación institucional entre autoridades y docentes de una Escuela Particular de la ciudad de Guayaquil. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, utilizando los métodos teórico, empírico y estadístico. Entre los principales resultados se evidenciaron debilidades en la planificación institucional, la coordinación de actividades, la participación docente y los procesos de comunicación interna, aspectos que limitan la organización. En respuesta a estas necesidades se plantea el Modelo Estratégico de Gestión Comunicacional, sustentado en la Teoría Y de McGregor, la Administración por Objetivos, el Sistema Participativo

de Likert y el Enfoque Sistémico, estructurado en cinco fases orientadas a reforzar la planificación, la organización, la comunicación, el seguimiento y la mejora continua.

Palabras claves: gestión educativa, comunicación institucional, liderazgo educativo, planificación participativa

ABSTRACT

Institutional communication is an essential component of the effective functioning of educational organizations, as it facilitates the coordination of administrative and pedagogical processes, strengthens relationships among institutional stakeholders, and contributes to the achievement of organizational objectives. In this context, the present study aimed to analyze the influence of educational management on strengthening institutional communication between school authorities and teachers in a private school in the city of Guayaquil, Ecuador. The research adopted a quantitative, descriptive approach and employed theoretical, empirical, and statistical methods. The main findings revealed weaknesses in institutional planning, activity coordination, teacher participation, and internal communication processes, which limit organizational effectiveness. In response to these needs, the Strategic Communication Management Model is proposed, based on McGregor's Theory Y, Management by Objectives, Likert's Participative System, and the Systems Approach. The model is structured into five phases designed to strengthen planning, organization, communication, monitoring, and continuous improvement.

Keywords: educational management, institutional communication, educational leadership, participatory planning

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

El estudio contemporáneo sobre la calidad educativa ha trascendido de la medición de resultados académicos hacia la comprensión de las dinámicas comunicacionales, según De la Parra y Mercado (2023) mencionan que el rendimiento institucional depende también de factores como la gestión, el liderazgo, la cultura organizacional y la toma de decisiones que influyen en la calidad educativa.

Este cambio no es accidental; más bien, es el resultado del cumplimiento de responsabilidades y roles de cada miembro de la comunidad educativa. Diversos análisis internacionales, como los desarrollados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2023) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2024) sostienen que la eficacia escolar depende en gran medida de la coherencia interna entre liderazgo, planificación y comunicación organizacional, ya que estos elementos fortalecen el clima institucional y favorecen la mejora educativa.

Por lo tanto, las autoridades educativas deben asumir liderazgos transformacionales capaces de generar espacios de comunicación, promover la participación docente y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa (Jaramillo Ostos et al., 2021)

Entre las investigaciones recientes, como las de Lazo Fernández et al. (2022) señalan que la comunicación facilita la distribución de funciones educativas, permitiendo el intercambio de roles orientado a la solución de problemas institucionales, con la finalidad de mejorar los nexos internos y la valoración de perspectivas diversas para la aspiración de una gestión colaborativa y ética.

Del mismo modo, Caiza et al. (2024), manifiestan que la comunicación asertiva entre directivos y docentes, forma parte importante de la gestión educativa, en contraste, estudios desarrollados por Pérez et al. (2024), defiende que las deficiencias comunicacionales afectan directamente la coordinación interna y el desempeño organizacional,

En coordinación con ellos, la UNESCO (2024) sustenta que los sistemas educativos con mayor estabilidad institucional no son necesariamente los que poseen mayores recursos económicos, sino aquellos que consolidan estructuras de gobernanza basadas en coordinación profesional y claridad en los procesos comunicacionales. Esto mostró que para alcanzar los indicadores de logro y la eficacia escolar no se depende exclusivamente del desempeño de los docentes y la variedad de técnicas, sino de la solidez de las relaciones internas y de los mecanismos de interacción entre los actores educativos.

Desde el enfoque teórico, la gestión educativa se comprende como un proceso integral que articula la planificación, organización, dirección y evaluación institucional con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo.

En este sentido, Burgos Brisman (2024) reconoce que la gestión educativa se ha ampliado en las últimas décadas, incorporando dimensiones vinculadas con la comunicación institucional, la participación docente y la construcción de ambientes organizacionales favorables para el desarrollo escolar, eje clave para la articulación entre autoridades y docentes. Bajo esta perspectiva, de una gestión integral, el liderazgo transformacional emerge como un componente determinante para garantizar la eficacia y el cumplimiento de los objetivos en las instituciones educativas. Este estilo de liderazgo no solo facilita la articulación de los procesos institucionales, sino que se posiciona como el eje que impulsa el éxito y la calidad educativa a través de la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Al respecto, Ayala (2024) sostiene que "Un liderazgo transformacional bien desempeñado, logra resultados satisfactorios en cuanto al cumplimiento de las funciones" (p. 156), lo que evidencia que la capacidad del directivo para inspirar y transformar su entorno es un resultado directo de una gestión educativa orientada a la excelencia y al bienestar colectivo.

En concordancia con este planteamiento, el liderazgo directivo adquiere especial relevancia en los procesos de comunicación docente y en la consolidación del trabajo institucional. Frente a los desafíos de una gestión educativa orientada al bienestar común, Cajamarca et al. (2024) señalan que el rol directivo consiste en influir, guiar y dirigir equipos e individuos hacia el logro de metas y visiones compartidas, mediante la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la inspiración y la motivación, estableciendo una dirección clara que permita potenciar el trabajo colaborativo y prever posibles conflictos dentro de la institución.

En el contexto ecuatoriano, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural establece, en el artículo 252, numeral 9, que las autoridades institucionales deben garantizar canales de comunicación orientados a fortalecer la armonía y comprensión entre los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, estudios desarrollados por Caillagua y Cango (2024) manifestaron que estas disposiciones normativas no siempre se cumplen de manera efectiva, persistiendo limitaciones comunicacionales que afectan los procesos pedagógicos y administrativos.

En todo caso, la gestión educativa no puede entenderse únicamente como el cumplimiento normativo, sino que debe concebirse como el medio por el cual se construyan canales de comunicación formales para el intercambio claro, constante y respetuoso de información entre autoridades y docentes, garantizando que las decisiones se transmitan con transparencia y coherencia. Sin embargo, la incorporación de enfoques participativos y colaborativos, no han bastado para reducir las limitaciones comunicacionales, que continúan siendo una problemática recurrente en numerosas instituciones educativas, especialmente en donde predominan prácticas tradicionales de liderazgo.

En este sentido, en una Escuela de Educación Básica Particular, ubicada en la ciudad de Guayaquil, persisten debilidades en la comunicación entre autoridades y docentes, reflejadas en

una coordinación insuficiente para la planificación, elaboración y difusión de los cronogramas para eventos institucionales y reuniones con los padres de familia. Esta situación limita la articulación entre los actores educativos, dificulta la organización de actividades y repercute en la eficacia de la gestión educativa.

En consecuencia, resulta necesario analizar la influencia de la gestión educativa en la comunicación institucional, considerando que los procesos comunicacionales constituyen un componente esencial para optimizar la coordinación interna, la transparencia organizacional y las relaciones entre autoridades y docentes.

De acuerdo con lo expuesto, surge la siguiente pregunta. ¿De qué manera la gestión educativa influye en el fortalecimiento de la comunicación entre autoridades y docentes?

Ante lo expuesto, el objetivo de este estudio consistió en analizar la comunicación entre directivos y docentes, identificando los componentes estratégicos, organizativos y directivos que influyen en la claridad, oportunidad y efectividad de los procesos comunicativos internos.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, el cual permitió medir variables específicas de la gestión educativa y la comunicación institucional a través de la recolección de datos numéricos mediante instrumentos estandarizados. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) la ruta cuantitativa se vale de la lógica o razonamiento deductivo para probar hipótesis y teorías, buscando la mayor objetividad posible y analizando la información obtenida mediante métodos estadísticos para establecer patrones de comportamiento en el objeto de estudio.

Respecto al tipo de estudio, este se clasificó como descriptivo, ya que permite comprender y describir de manera detallada una realidad a partir de las experiencias de un grupo dentro de un contexto en particular, proporcionando información precisa sobre el fenómeno estudiado según Valle et al. (2022).

Dentro de los métodos utilizados en la investigación se encuentra: el teórico, empírico y estadístico. El método teórico resultó fundamental para el estudio, porque reconoció las variables relacionadas con la gestión educativa y la comunicación institucional, estos procedimientos posibilitan procesar los resultados obtenidos mediante la revisión sistemática para llegar a conclusiones confiables que permitan resolver el problema Falcón y Ramos (2021). Asimismo, se empleó el método inductivo-deductivo, el cual nace desde las observaciones particulares obtenidas en la realidad de la institución educativa.

Por otro lado, se utilizó el método empírico por medio de la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario previamente estructurado, el cual fue diseñado y administrado a través de la herramienta digital Google Forms, lo que permitió la distribución eficiente del instrumento y recopilar información relacionada con las dimensiones en el contexto de estudio. Dicho

cuestionario se construyó bajo una escala de tipo Likert, lo que facilitó la medición de las respuestas de los participantes en función de las variables investigadas.

Al respecto, Aspeé y González (2024) sostienen que estos instrumentos permiten establecer un continuo conversacional que condiciona la interacción entre quien pregunta y quien responde, permitiendo obtener información relevante.

Por otra parte, se realizó la validación del instrumento de compilación de datos, con la finalidad de garantizar su rigor científico, para ello se siguió el procedimiento metodológico de Hernández et al. (2014), quienes establecen que “Todo instrumento de recolección de datos debe cumplir con los requisitos esenciales de confiabilidad, validez y objetividad” (p. 204). En este sentido, se tomó 3 voces calificadas de expertos quienes representaron el dominio completo de las dimensiones.

Posteriormente, se determinó la fiabilidad de la encuesta mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, asegurando resultados consistentes y coherentes, teniendo una valoración de 0.917 con respecto a la variable de gestión educativa y una de 0.928 en cuanto a la variable de comunicación institucional, así mismo, en relación con la propuesta de un plan comunicacional se obtuvo una valoración de 0.932.

Finalmente, se analizaron los datos estadísticos de forma descriptiva, ubicando los resultados en tablas de frecuencias y porcentajes, facilitando así, la interpretación y la lectura clara de las tendencias observadas en los registros obtenidos.

Con respecto a la población, esta estuvo conformada por 32 docentes de la institución educativa, los cuales participaron en su totalidad de manera activa, en este levantamiento de información no se vio necesario escoger una muestra de ellos, debido a que la población fue pequeña.

En relación a la población, Espinoza et al. (2023), la define como el conjunto de personas que están vinculadas estrechamente con las variables de estudio que se pretende medir e investigar. En concordancia con esta definición, su consideración permitió recopilar información relevante para comprender la dinámica institucional relacionada con la gestión y comunicación presente en la institución educativa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presentan y analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento a los docentes participantes, con el fin de identificar las percepciones sobre la gestión educativa y su contribución al fortalecimiento de la comunicación institucional entre autoridades y docentes, en concordancia con las dimensiones establecidas en la investigación.

Tabla 1*Resultados de la encuesta referente a la dimensión Gestión Educativa*

Preguntas	Totalmente en desacuerdo.		En desacuerdo.		Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		De acuerdo.		Totalmente de acuerdo.	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Gestión Educativa										
1. Las autoridades planifican oportunamente las actividades institucionales.	2	6.3%	14	43.8%	7	21.9%	8	25%	1	3.1%
2. Existe coordinación entre autoridades y docentes para la elaboración de cronogramas institucionales.	12	37.5%	9	28.1%	2	6.3%	6	18.8%	3	9.4%
3. Las autoridades organizan de manera adecuada las reuniones y actividades con los padres de familia.	3	9.4%	14	43.8%	7	21.9%	7	21.9%	1	3.1%
4. La gestión educativa favorece la participación de los docentes en la planificación institucional.	10	31.3%	11	34.4%	4	12.5%	5	15.6%	2	6.3%
5. Las autoridades realizan un seguimiento oportuno al cumplimiento de las actividades institucionales planificadas.	4	12.5%	10	31.3%	8	25%	10	31.3%	-	-

Fuente: Elaborada por los autores.

En la Tabla 1 se presentan los resultados de la dimensión Gestión Educativa, los cuales reflejan una percepción mayoritariamente desfavorable de los docentes respecto a las acciones desarrolladas por las autoridades. El 50,1 % considera que las actividades institucionales no se planifican oportunamente y el 65,6 % señala que no existe una adecuada coordinación para la elaboración de cronogramas.

Asimismo, el 53,2 % manifiesta que la organización de reuniones y actividades con los padres de familia es insuficiente, mientras que el 65,7 % considera que la gestión educativa no favorece la participación docente en la planificación institucional. Finalmente, el 43,8 % expresa una percepción negativa sobre el seguimiento al cumplimiento de las actividades institucionales, lo que revela la necesidad de fortalecer la planificación, coordinación, participación docente y el seguimiento de las actividades institucionales.

Tabla 2*Resultados de la encuesta referente a la dimensión Comunicación Institucional*

Preguntas	Totalmente en desacuerdo.		En desacuerdo.		Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		De acuerdo.		Totalmente de acuerdo.	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Comunicación Institucional.										
6. Las autoridades cumplen eficientemente con los procesos de comunicación dentro de la institución.	7	21.9%	12	37.5%	8	25%	5	15.6%	-	-
7. La comunicación entre autoridades y docentes es clara y oportuna.	13	40.6%	9	28.1%	4	12.5%	5	15.6%	1	3.1%
8. Los docentes reciben información suficiente para desarrollar sus actividades institucionales.	1	3.1%	18	56.3%	6	18.8%	7	21.9%	-	-
9. La comunicación dentro la institución ha fortalecido la coordinación interna entre las autoridades y los docentes.	7	21.9%	14	43.8%	4	12.5%	6	18.8%	1	3.1%
10. La comunicación institucional ha contribuido al buen desarrollo de programas y reuniones institucionales.	2	6.3%	19	59.4%	3	9.4%	7	21.9%	1	3.1%

Fuente: Elaborada por los autores.

En la Tabla 2 se presentan los resultados de la dimensión Comunicación Institucional, los cuales evidencian una percepción predominantemente desfavorable por parte de los docentes; El 59,4 % considera que las autoridades no cumplen eficientemente con los procesos de comunicación institucional, mientras que el 68,7 % señala que la comunicación entre autoridades y docentes no es clara ni oportuna.

El 59,4 % manifiesta no recibir información suficiente para el desarrollo de sus actividades institucionales. De igual forma, el 65,7 % indica que la comunicación institucional no ha fortalecido la coordinación interna entre autoridades y docentes y el mismo porcentaje considera que esta tampoco ha contribuido de manera efectiva al desarrollo de programas y reuniones institucionales.

Estos resultados permitieron identificar debilidades en los procesos de comunicación institucional, manifestando la necesidad de reforzar los mecanismos de intercambio de información, coordinación y comunicación entre las autoridades y los docentes.

Tabla 3

Resultados de la encuesta referente a la Propuesta

Preguntas	Totalmente en desacuerdo.		En desacuerdo.		Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		De acuerdo.		Totalmente de acuerdo.	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Guía Comunicacional (Propuesta).										
11. Considera necesario implementar un plan comunicacional para fortalecer la coordinación y comunicación institucional.	1	3.1%	1	3.1%	1	3.1%	12	37.5%	17	53.1%
12. La participación conjunta de autoridades y docentes en la planificación de actividades institucionales mejoraría la coordinación y el cumplimiento de los cronogramas escolares.	1	3.1%	2	6.3%	-	-	14	43.8%	15	46.9%
13. La implementación de canales formales y permanentes de comunicación permite que la información institucional llegue de manera clara, oportuna y eficiente a todos los docentes.	1	3.1%	2	6.3%	1	3.1%	12	37.5%	16	50%
14. La aplicación de mecanismos periódicos de retroalimentación y seguimiento contribuiría a mejorar la comunicación y la toma de decisiones dentro de la institución educativa.	1	3.1%	4	12.5%	1	3.1%	13	40.6%	13	40.6%

Fuente: Elaborada por los autores.

En la Tabla 3 se presentan los resultados relacionados con la Guía Comunicacional (Propuesta), los cuales reflejaron una alta aceptación por parte de los docentes. El 90,6 % considera necesaria la implementación de un plan comunicacional para fortalecer la coordinación y la comunicación institucional. A su vez, el 90,7 % estima que la participación conjunta de autoridades y docentes en la planificación de actividades institucionales mejoraría la coordinación y el cumplimiento de los cronogramas escolares.

A su vez, el 87,5 % manifiesta que la implementación de canales formales y permanentes de comunicación favorecería una información más clara, oportuna y eficiente, mientras que el 81,2 % considera que la aplicación de mecanismos periódicos de retroalimentación y seguimiento contribuiría a mejorar la comunicación y la toma de decisiones dentro de la unidad educativa.

Esto reveló un amplio consenso entre los docentes sobre la pertinencia y viabilidad de la propuesta, con el fin de implementar estrategias comunicacionales que fortalezcan la coordinación y la gestión institucional.

Propuesta

La propuesta se fundamenta en la Teoría General de la Administración de Chiavenato (2006), integrando cuatro enfoques administrativos que permiten intervenir de manera integral sobre la problemática identificada.

En primer lugar, adopta la Teoría Y de McGregor, la cual considera que las personas poseen capacidad para asumir responsabilidades, participar en la solución de problemas y comprometerse con los objetivos institucionales cuando existen condiciones favorables de liderazgo y confianza. Bajo esta perspectiva, los docentes dejan de ser únicamente receptores de instrucciones para convertirse en actores estratégicos dentro de la gestión institucional.

En segundo lugar, incorpora la Administración por Objetivos (APO) como estrategia para consolidar la planificación institucional mediante el establecimiento consensuado de metas, responsabilidades, cronogramas e indicadores de cumplimiento.

A su vez, se sustenta en el Sistema Participativo de Likert, promoviendo una comunicación bidireccional entre autoridades y docentes, favoreciendo la toma de decisiones compartida y el trabajo colaborativo. Por último, se fundamenta en el Enfoque Sistémico, considerando a la institución educativa como un sistema abierto donde cada proceso depende de una comunicación efectiva entre sus integrantes para alcanzar los objetivos institucionales.

A continuación, se propone el Modelo Estratégico de Gestión Comunicacional (MEGC) como una estrategia para mejorar la comunicación institucional entre autoridades y docentes mediante procesos de planificación, organización, dirección, seguimiento y mejora continua la cual está conformado por cinco fases interrelacionadas:

Tabla 4

Fase 1. Diagnóstico y planificación participativa

Diagnóstico y planificación participativa	
Aspecto	Descripción
Objetivo	Construir de manera conjunta la planificación institucional y establecer mecanismos de coordinación desde el inicio del período académico.
Problema que atiende	Deficiente planificación institucional, improvisación de actividades y escasa coordinación entre autoridades y docentes.
Actividades	• Reunión institucional de planificación. • Elaboración participativa del cronograma anual. • Definición de responsables por actividad. • Elaboración del calendario anual de reuniones. • Priorización de actividades institucionales.

Herramientas	• Ficha de observación de reuniones y procesos de coordinación. • Ficha de revisión documental de cronogramas, actas y comunicados. • Matriz de diagnóstico y priorización de necesidades.
Responsables	Rector, Vicerrector, Coordinadores de área y docentes.
Recursos	Salón de reuniones, computadora, proyector, cronograma institucional y formatos de planificación.
Tiempo de ejecución	Inicio del año lectivo y actualización trimestral.
Producto	Cronograma institucional consensuado y calendario anual aprobado.

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 5

Fase II. Organización del sistema institucional de comunicación.

Organización del sistema institucional de comunicación.	
Aspecto	Descripción
Objetivo	Implementar canales oficiales de comunicación que garanticen el flujo oportuno y organizado de la información institucional.
Problema que atiende	Comunicación tardía, pérdida de información y ausencia de canales oficiales.
Actividades	• Creación del canal oficial institucional. • Implementación del boletín semanal. • Uso del calendario institucional compartido. • Organización del repositorio digital de documentos. • Elaboración del protocolo institucional de comunicación.
Responsables	Equipo directivo y Secretaría institucional.
Recursos	Google Workspace, Google Drive, Google Calendar, WhatsApp Business o Microsoft Teams, correo institucional.
Tiempo de ejecución	Primer mes de implementación y funcionamiento permanente.
Producto esperado	Sistema institucional de comunicación implementado y en funcionamiento.
Indicador	Al menos el 90 % de los comunicados emitidos con una anticipación mínima de 72 horas.

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 6

Fase III. Comunicación participativa y trabajo colaborativo

Comunicación participativa y trabajo colaborativo.	
Aspecto	Descripción
Objetivo	Fortalecer la participación docente mediante espacios permanentes de diálogo, coordinación y toma de decisiones compartidas.
Problema que atiende	Escasa participación docente, comunicación unidireccional y limitada colaboración institucional.
Actividades	• Mesas de trabajo por áreas. • Reuniones mensuales de coordinación. • Conformación de comisiones institucionales.

	• Talleres sobre comunicación efectiva. • Aplicación del Empowerment mediante delegación de responsabilidades.
Responsables	Rector, Vicerrector, Coordinadores y docentes líderes.
Recursos	Salones de reuniones, material didáctico, plataforma virtual y formatos de seguimiento.
Tiempo de ejecución	Permanente durante todo el año lectivo.
Producto esperado	Equipos de trabajo fortalecidos y mayor participación docente en la gestión institucional.
Indicador	Participación de al menos el 90 % de los docentes en reuniones y actividades institucionales.

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 7

Fase IV. Seguimiento y monitoreo

Seguimiento y monitoreo.	
Aspecto	Descripción
Objetivo	Verificar el cumplimiento de la planificación institucional y realizar acciones correctivas cuando sea necesario.
Problema que atiende	Incumplimiento de acuerdos, falta de seguimiento y escaso control de las actividades programadas.
Actividades	• Revisión mensual del cronograma. • Verificación del cumplimiento de responsabilidades. • Registro de incidencias. • Reuniones periódicas de seguimiento. • Elaboración de informes trimestrales.
Responsables	Equipo directivo y coordinadores institucionales.
Recursos	Matriz de seguimiento, listas de verificación, actas e informes institucionales.
Tiempo de ejecución	Mensualmente durante todo el período académico.
Producto esperado	Informes de seguimiento y acciones correctivas implementadas oportunamente.
Indicador	Cumplimiento de al menos el 95 % de las actividades planificadas.

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 8

Fase V. Evaluación y mejora continua

Evaluación y mejora continua.	
Aspecto	Descripción
Objetivo	Evaluar el impacto del modelo comunicacional e implementar acciones de mejora continua.
Problema que atiende	Ausencia de mecanismos sistemáticos para evaluar la comunicación institucional.
Actividades	• Aplicación de encuestas de satisfacción. • Evaluación del tiempo de respuesta institucional. • Revisión del cumplimiento de indicadores.

	• Identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. • Elaboración del plan anual de mejora.
Responsables	Rector, Vicerrector y Comité de Gestión Institucional.
Recursos	Encuestas digitales, matrices de evaluación, informes estadísticos y registros institucionales.
Tiempo de ejecución	Semestralmente.
Producto esperado	Informe de evaluación institucional y plan de mejora continua.
Indicador	Nivel de satisfacción docente igual o superior al 85 % respecto a la comunicación institucional.

Fuente: Elaborada por los autores.

Tabla 9

Cronograma de implementación

Cronograma de implementación.						
Fase	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4	5	6
Diagnóstico y planificación	X					
Organización del sistema comunicacional	X	X				
Comunicación participativa		X	X	X	X	X
Seguimiento		X	X	X	X	X
Evaluación				X		X

Fuente: Elaborada por los autores.

La implementación del MEGC permitirá fortalecer significativamente la comunicación institucional mediante una planificación participativa, la consolidación de canales oficiales de comunicación, el incremento de la participación docente y el establecimiento de procesos permanentes de seguimiento y retroalimentación.

Como consecuencia, se espera mejorar la coordinación entre autoridades y docentes, reducir la improvisación en la gestión institucional, optimizar el cumplimiento de los cronogramas y favorecer un clima organizacional basado en la confianza, la cooperación y el compromiso colectivo. En el mediano plazo, el modelo contribuirá al fortalecimiento de la gestión educativa y al logro más eficiente de los objetivos institucionales.

Validación

La validación del Modelo Estratégico de Gestión Comunicacional (MEGC) se realizó mediante criterio de expertos externos, con el propósito de valorar su pertinencia, coherencia y viabilidad frente a la problemática identificada en la investigación.

Participaron dos profesionales con una extensa experiencia en el ámbito de la gestión educativa, quienes analizaron la correspondencia entre el problema investigado, los objetivos, las fases, actividades, responsables, recursos e indicadores establecidos en el modelo.

En la dimensión de pertinencia, la propuesta alcanzó una valoración conjunta del 94,0 %, lo que refleja correspondencia con las necesidades identificadas en la institución educativa. En cuanto a la coherencia, se obtuvo un 92,0 %, destacándose la relación entre los objetivos, las fases y las actividades planteadas. La viabilidad alcanzó igualmente un 94,0 %, evidenciando condiciones favorables para su posible aplicación en el contexto educativo. Los criterios utilizados por los expertos contemplaron precisamente la relación de la propuesta con la problemática, la articulación de sus componentes y las posibilidades reales de implementación.

En las observaciones realizadas, se señaló la necesidad de precisar el diagnóstico inicial y establecer las herramientas a utilizar correspondientes a esta fase, debido a que constituye el punto de partida para orientar la planificación. También se recomendó fortalecer la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa y considerar la articulación entre los recursos tecnológicos y los espacios de interacción presencial.

En función de los resultados obtenidos, la valoración de los expertos respalda la pertinencia, coherencia y viabilidad del MEGC como una propuesta orientada a fortalecer la comunicación institucional entre autoridades y docentes y a favorecer una gestión educativa más participativa y organizada.

Paralelamente, la valoración realizada por los docentes sobre la propuesta evidenció un elevado nivel de aceptación, puesto que más del 90 % consideró necesaria la implementación de un plan comunicacional que fortalezca la coordinación institucional. Estos resultados respaldan la pertinencia de la propuesta y la disposición de los actores educativos para su aplicación.

Conceptualmente, el modelo presenta consistencia con los principios de la Teoría Y de McGregor, la Administración por Objetivos, el Sistema Participativo de Likert y el Enfoque Sistémico de la administración, enfoques que conciben la comunicación como un componente transversal para promover la participación, el compromiso organizacional, la coordinación de procesos y el logro de objetivos institucionales.

En síntesis, la validación realizada y la consistencia teórica de la propuesta respaldan al Modelo Estratégico de Gestión Comunicacional como una alternativa pertinente y viable para fortalecer la comunicación institucional entre autoridades y docentes.

CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos muestran que la gestión educativa influye de manera significativa en la comunicación institucional entre autoridades y docentes, por lo que se concluye que las principales dificultades identificadas estuvieron relacionadas con la planificación insuficiente de las actividades institucionales, la limitada coordinación para la elaboración de cronogramas, la escasa participación docente en los procesos de planificación y el seguimiento poco sistemático de las acciones desarrolladas. Estas debilidades repercuten directamente en la claridad, oportunidad y eficacia de la comunicación interna.

Los procesos comunicacionales existentes no satisfacen las necesidades organizacionales de la institución educativa, pues la mayoría de los docentes manifestó que la información no se transmite de manera clara ni oportuna, que los canales utilizados presentan limitaciones para garantizar una comunicación eficiente y que esta situación afecta la coordinación de actividades, el desarrollo de reuniones institucionales y el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

El Modelo Estratégico de Gestión Comunicacional constituye una respuesta pertinente a la problemática identificada, ya que su diseño integra procesos de diagnóstico, planificación participativa, organización de canales oficiales de comunicación, fortalecimiento del trabajo colaborativo, seguimiento permanente y evaluación continua, lo que permite abordar los factores que inciden en la comunicación institucional desde una perspectiva de mejora continua.

La elevada aceptación alcanzada por la propuesta entre los docentes confirma su pertinencia y viabilidad para el contexto estudiado, pues la implementación del modelo favorecería una comunicación más organizada, transparente y participativa, fortalecería la coordinación entre autoridades y docentes, optimizaría la planificación institucional y contribuiría a consolidar una cultura organizacional basada en la cooperación, la corresponsabilidad y el logro de los objetivos institucionales, aportando así al fortalecimiento de la gestión educativa y a la mejora de la calidad del servicio educativo.

REFERENCIAS

- Aspeé, J., & González, J. (2024). La entrevista y la encuesta como epistemología del diálogo. *Temas y Debates*, 28(47), 13–23. <https://doi.org/10.35305/tyd.vi47.665>
- Ayala, A. (2024). La influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa. *Revista Científica Estudios e Investigaciones*, 13(2), 149–164. <https://doi.org/10.26885/rcei.13.2.149>
- Burgos Brisman, C. (2024). El concepto de gestión. *Facetas Educativas*, 1(1). <https://revistasacad.uasd.edu.do/index.php/facet/article/view/46>
- Caillagua Zhanay, T. F., & Cango Patiño, A. E. (2024). La Comunicación asertiva y la Gestión Directiva de una Institución Educativa Pública de la Ciudad de Loja. *Ciencia y Reflexión*, 3(2), 437–459. <https://doi.org/10.70747/cr.v3i2.49>
- Cajamarca González, M. del P., Pulig Lema, S. A., & Alcívar Zambrano, J. M. (2024). El Directivo como Agente de Cambio: Liderazgo Transformacional en el Desempeño Docente. *Revista Científica*, 9(33), 276–298. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.13.276-298>
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier.
- De la Parra Northon, A. A., & Mercado Rosales, J. Á. (2023). Impacto de funciones adjetivas en la capacidad de gestión para resultados: caso de una institución pública de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1573>
- Espinoza Roque, Sánchez Mario, Velasco Marco, Gonzales Aracelli, Romero Rafael, & Mory William. (2023). *Metodología y estadística en la investigación científica*. Puerto Madero Editorial Académica. <https://doi.org/10.55204/PMEA.17>
- Falcón, A. L., & Ramos Serpa, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Revista Conrado*, 17(S3), 22–31. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2133>
- Global Education Monitoring Report, 2024/5, Leadership in education: Lead for learning. (2024). In *Global Education Monitoring Report, 2024/5, Leadership in education: Lead for learning*. GEM Report UNESCO. <https://doi.org/10.54676/eflh5184>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., María del Pilar Baptista Lucio, D., & Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres, S. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, Roberto., & Mendoza Torres, C. Paulina. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Jaramillo Ostos, D. F., Rojas Gutiérrez, W. J., Acero Coaquira, L. M., & Menacho Rivera, A. S. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo

- colaborativo de los directivos. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(20), 1249–1257. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.277>
- Lazo Fernández, Y., Garcia Gonzalez, M., & Márquez Marrero, J. L. (2022). Las competencias comunicativas en la gestión del trabajo educativo. Especificidades en el contexto universitario. *Revista San Gregorio*, (49). <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i49.1708>
- Mónica Adriana, C.-B., Luisa Marisol, R.-A., & Cesar, C.-M. (2024). Incidencia de la gestión educativa en la comunicación asertiva con docentes de una Institución Educativa. *MQRInvestigar*, 8(4), 316–333. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.4.2024.316-333>
- OECD. (2023). *PISA 2022 Results (Volume II)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a97db61c-en>
- 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. *Revista Científic*, 9(Ed. Esp. 4), 157–176. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.e4.8.157-176>
- UNESCO. (2024). Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2023: tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién? In *Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2023: tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién?* GEM Report UNESCO. <https://doi.org/10.54676/neds2300>
- Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/182854>