

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA
EN LA I.E. N° 16072 “JORGE BASADRE” DEL C.P. VALILLO, 2014.**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

Bachiller: MARÍA MIRIAM HEREDIA MONTENEGRO

Asesor:

M. Cs. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ

Cajamarca – Perú

2016

COPYRIGHT © 2016 by
MARÍA MIRIAM HEREDIA MONTENEGRO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

**COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA
EN LA I.E. N° 16072 "JORGE BASADRE" DEL C.P. VALILLO, 2014.**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

Bachiller: MARÍA MIRIAM HEREDIA MONTENEGRO

JURADO EVALUADOR

M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz
Asesor

M.Cs. Enrique Vera Viera
Jurado Evaluador

Mg. Waldir Díaz Cabrera
Jurado Evaluador

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2016



Universidad Nacional de Cajamarca

"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"

Escuela de Post Grado

CAJAMARCA - PERU

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 8:00 de la mañana del día 13 de abril de 2016, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por el **Dr. RICARDO CABANILLAS AGUILAR**, en representación del Director (e) y como Miembro de Comité Científico, **M.Cs. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ**, en calidad de Asesor, **M.Cs. ENRIQUE VERA VIERA**, **Mg. WALDIR DÍAZ CABRERA** como integrantes del Comité Científico Titular; actuando de conformidad con el Reglamento de la Escuela de Postgrado, se dio inicio a la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada "**COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. N° 16072 "JORGE BASADRE" DEL C.P. VALILLO, 2014**", presentada por la alumna **MARÍA MIRIAM HEREDIA MONTENEGRO**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN** de Postgrado de **EDUCACIÓN**, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR la mencionada Tesis con la calificación de DIECISEIS (16) CUM LAUDE; en tal virtud la alumna **MARÍA MIRIAM HEREDIA MONTENEGRO**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN** de Postgrado de **EDUCACIÓN**, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 9:50 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz
Asesor


.....
M.Cs. Enrique Vera Viera
Miembro de Comité Científico


.....
Mg. Waldir Díaz Cabrera
Miembro de Comité Científico


.....
Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro de Comité Científico

DEDICATORIA

A mis padres: Lilian y Naun, a mi esposo Percy, a mis hijos Edwin y Norely, a todos mis hermanos y hermanas; quienes son la razón de mi existencia y mi superación personal.

AGRADECIMIENTO:

Al Gobierno Regional de Cajamarca; por la política educativa aplicada a favor del magisterio regional en brindar beca de actualización docente en maestría.

En especial a mi asesor el Dr. Jorge Luis Becerra Muñoz, a la Dra. Marina Estrada Pérez y al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar; por su valioso apoyo y orientación para ser realidad este trabajo de investigación.

A mis maestros de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca quienes me brindaron sus conocimientos y sugerencias en mi formación académica.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Lista de tablas	xii
Lista de abreviaturas o siglas	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	xvi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.	Planteamiento del problema	1
2.	Formulación del problema	3
2.1.	Problema principal	3
2.2.	Problemas derivados	4
3.	Justificación de la investigación	4
3.1.	Justificación teórica	4
3.2.	Justificación práctica	4
3.3.	Justificación metodológica	5
4.	Delimitación de la investigación	5
4.1.	Epistemológica	5
4.2.	Espacial	5
4.3.	Temporal	5
5.	Objetivos de la investigación	5
5.1.	Objetivo general	5
5.2.	Objetivos específicos	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.	Marco legal	7
2.	Antecedentes de la investigación	7
3.	Marco epistemológico de la investigación	10
4.	Marco teórico-científico de la investigación	11
4.1.	La comunicación interna	11
4.1.1.	Enfoques de la teoría de la comunicación interna	12
a)	Teoría clásica	12
b)	Teoría humanística	12
c)	Teoría de sistemas	13
d)	Teoría contingente	13
4.1.2.	La comunicación organizacional	14
4.1.3.	La comunicación en las organizaciones	15
4.1.4.	Funciones básicas de la comunicación interna	16
4.1.5.	Objetivos de la comunicación interna	16
4.1.6.	Elementos de la comunicación	17
4.1.7.	Tipos de comunicación	18
a)	Comunicación verbal	18
b)	Comunicación escrita	19
c)	Comunicación gestual	20
4.1.8.	Modelos o estrategias de comunicación	20
a)	Comunicación ascendente	20
b)	Comunicación descendente	21
c)	Comunicación horizontal	22
d)	Comunicación diagonal o cruzada	22
e)	Comunicación formal	23
f)	Comunicación informal	23
g)	Comunicación asertiva	23
2.1.9.	Barreras de la comunicación	24
a)	Barreras técnicas	24
b)	Barreras semánticas	25
c)	Barreras humanas	25

d)	Barreras administrativas	26
4.2.	Gestión educativa	26
4.2.1.	Los modelos de la gestión educativa	28
a)	Modelo normativo	28
b)	Modelo prospectivo	29
c)	Modelo estratégico	29
d)	Modelo estratégico-situacional	29
e)	Calidad total	29
f)	Reingeniería	30
g)	Comunicacional	30
4.2.2.	Dimensiones de la gestión educativa	31
a)	Dimensión institucional	31
b)	Dimensión pedagógica	32
c)	Dimensión administrativa	32
d)	Dimensión comunitaria	33
4.2.3.	Procesos de la gestión educativa	33
a)	Planificación	34
b)	Ejecución	34
c)	Evaluación y monitoreo	35
4.2.4.	Instrumentos de gestión educativa	36
a)	Proyecto educativo institucional	36
b)	Reglamento interno	36
c)	Proyecto curricular institucional	37
d)	Organigrama	37
e)	Manual de funciones	37
f)	Manual de procedimientos administrativos	38
4.2.6.	Otros documentos de gestión	38
a)	Plan anual de trabajo	38
b)	Informe de gestión anual	38
c)	Proyectos de implementación o proyectos de mejoramiento educativo	39
5.	Definición de términos básicos	39

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1.	Caracterización y contextualización de la investigación	41
1.1.	Descripción del perfil de la institución educativa	41
1.2.	Breve reseña histórica de la institución educativa	42
1.3.	Características demográficas y socioeconómicas	43
1.4.	Características culturales y ambientales	43
2.	Hipótesis de investigación	44
3.	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	45
4.	Matriz de operacionalización de variables	46
5.	Población y muestra	47
6.	Unidad de análisis	47
7.	Métodos de investigación	47
8.	Tipos de investigación	47
9.	Diseño de la investigación	47
10.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información	48
11.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	48
12.	Validez y confiabilidad	49

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.	Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión)	50
2.	Resultados totales de las variables de estudio	60
3.	Prueba de hipótesis	65

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

1.	Título	67
2.	Fundamentación	67
3.	Descripción de la propuesta	67
4.	Objetivos	68
5.	Responsables	69

6.	Duración	69
7.	Logros esperados	69
8.	Beneficios	69
9.	Cronograma de acciones	69
10.	Presupuesto	70
CONCLUSIONES		71
RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS		72
LISTA DE REFERENCIAS		73
APÉNDICES Y ANEXOS		77
	Apéndice 1. Instrumento para la comunicación interna	78
	Apéndice 2. Ficha de observación de la gestión educativa	82
	Anexo 1. Ficha de validación de la encuesta	84
	Anexo 2. Ficha de validación de la encuesta	85
	Anexo 3. Ficha de validación de la ficha de observación	86
	Anexo 4. Ficha de validación de la ficha de observación	87
	Anexo 5. Confiabilidad de la encuesta sobre la comunicación interna	88
	Anexo 6. Confiabilidad de la ficha de observación de la gestión educativa	89
	Apéndice 3. Matriz general de datos	90
	Apéndice 4. Matriz de consistencia	92

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Tipos de comunicación interna, según la percepción de los docentes	50
Tabla 2	Formas de comunicación interna, desde la percepción de los docentes	52
Tabla 3	Las barreras de comunicación interna, según la percepción de los docentes	54
Tabla 4	La dimensión institucional, según la percepción del investigador	55
Tabla 5	La dimensión pedagógica, según la percepción del investigador	56
Tabla 6	La dimensión administrativa, desde la percepción del investigador	57
Tabla 7	La dimensión comunitaria, desde la percepción del investigador	58
Tabla 8	Correlación entre la comunicación interna y la dimensión institucional de la gestión educativa	60
Tabla 9	Correlación entre la comunicación interna y la dimensión pedagógica	61
Tabla 10	Correlación entre la combinación interna y la dimensión administrativa de la gestión educativa	62
Tabla 11	Correlación entre la comunicación interna y la dimensión comunitaria de la gestión educativa	63
Tabla 12	Correlación entre comunicación interna y gestión educativa	64
Tabla 13	Prueba de correlación de Pearson entre la comunicación interna y la gestión educativa	66

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

I.E	Institución Educativa
MINEDU	Ministerio de Educación
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PCI	Proyecto Curricular Institucional
PAT	Plan Anual de Trabajo
RI	Reglamento Interno
Art.	Artículo
R	Relación

RESUMEN

La presente investigación aborda el tema sobre la comunicación interna y su relación con la gestión educativa de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014. El objetivo general fue determinar la relación entre la comunicación interna y la mejora de la gestión educativa. Los objetivos específicos fueron describir la relación existente entre la comunicación interna y la dimensión institucional; la comunicación interna y la dimensión pedagógica; la comunicación interna y la dimensión administrativa; la comunicación interna y la dimensión comunitaria. La hipótesis central formulada fue: Existe relación significativa entre la comunicación interna y la gestión educativa en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, 2014. Se utilizó el método no experimental y las técnicas: la encuesta con su instrumento el cuestionario y la observación con su instrumento la ficha de observación para obtener información objetiva de las variables de la investigación. Es una investigación descriptiva correlacional con una muestra por conveniencia conformada por 09 docentes. Los resultados encontrados fueron los siguientes: existe relación (0, 85) entre la comunicación interna y la dimensión institucional; existe relación (0,90) entre la comunicación interna y la dimensión pedagógica; existe relación(0,84) entre la comunicación interna y la dimensión administrativa; existe relación (0,89) entre la comunicación interna y la dimensión comunitaria; existe relación (0,90) directa, positiva y significativa entre la comunicación interna y la gestión educativa; confirmándose el objetivo general y la hipótesis central; concluyéndose que la comunicación interna influye de manera positiva y significativa en la gestión educativa.

Palabras claves: Comunicación interna, gestión educativa, correlación.

ABSTRACT

This research deals with the issue of internal communication and its relationship with the educational management of the I.E. N ° 16072 "Jorge Basadre" of the C.P. Valillo, 2014. The general objective was to determine the relationship between internal communication and the improvement of educational management. The specific objectives were to describe the relationship between internal communication and the institutional dimension; internal communication and the pedagogical dimension; internal communication and the administrative dimension; internal communication and the community dimension. The central hypothesis formulated was whether there is a significant relationship between internal communication and educational management in EI N ° 16072 "Jorge Basadre" of CP Valillo, 2014. The non-experimental method and techniques were used: the survey with its instrument the questionnaire and the observation with his instrument the observation card to obtain objective information of the variables of the investigation. It is a descriptive correlational investigation with a convenience sample; made up of 09 teachers. The results found were the following: there is a relationship (0, 85) between internal communication and the institutional dimension; there is a relationship (0.90) between internal communication and the pedagogical dimension; there is a relationship (0.84) between internal communication and the administrative dimension; there is a relationship (0.89) between internal communication and the community dimension; there is a direct, positive and significant relationship (0.90) between internal communication and educational management; confirming the general objective and the central hypothesis; Therefore, it should be noted that there is good internal communication that significantly influences the improvement of educational management thanks to the active participation of teachers; concluding that internal communication positively influences educational management in its various dimensions of realization.

Keywords: Internal communication, educational management, correlation.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado “Comunicación interna y su relación con la gestión educativa de la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, 2014; se realizó porque se observó que un conflicto entre director y docentes en el año 2013 y por ende las metas y objetivos institucionales no eran entendidos y asumidos de manera responsable con la comunidad educativa, esto se debe a que las indicaciones y orientaciones no eran claras, solo se delegaba funciones a los docentes pero no se hacía el acompañamiento respectivo por parte del líder de la institución educativa; situación que se afectaba a la eficiencia del servicio educativo y por ende a la gestión educativa en todas sus dimensiones; esta investigación es importante abordarla ya que el éxito de todas las instituciones educativas y de otra índole dependen de una comunicación interna eficiente y eficaz.

En la actualidad la comunicación interna constituye una de las herramientas más importantes para lograr las metas y objetivos trazados; ya que contribuye al fortalecimiento del buen clima de confianza y motivación, y hace que la organización educativa sea más competitiva y brinde un servicio de calidad; motivo por la cual el objeto de estudio son los docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo.

El propósito de esta investigación es demostrar que el uso de estrategias comunicativas como la horizontal, cruzada y principalmente la asertiva; ayudan a mantener buenas relaciones interpersonales de carácter comunicacional, laboral e institucional; teniendo como objetivo mejorar la gestión educativa de la I.E., ya que es responsabilidad del director y los docentes deben consensuar y unificar criterios en busca de la mejora de la gestión educativa lo que permitirá brindar un buen servicio educativo y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

En el Capítulo I: El Problema de Investigación, en la que se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es el nivel de relación entre la comunicación interna y la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014? Además, se formuló la justificación de la investigación y los objetivos; que nos ha permitido describir el nivel de relación entre la comunicación interna y la gestión educativa,

En el Capítulo II: El Marco Teórico, el cual contiene el marco legal, los antecedentes de la investigación, el marco epistemológico de la investigación, el marco teórico-científico sobre la comunicación interna y la gestión educativa con sus respectivas teorías que sirven de sustento a la investigación y definiciones de términos básicos utilizados en la presente investigación.

En el Capítulo III: Marco Metodológico, el contiene la caracterización y contextualización, las hipótesis, las variables de la investigación, la matriz de operacionalización, población y muestra, unidad de análisis, métodos, tipos, técnicas e instrumentos de recopilación y procesamiento de la información, validez y confiabilidad.

En el Capítulo IV: Resultados y Discusión, en la que se presentan los resultados por dimensiones de la variables de estudio, resultados totales de la variables de estudio debidamente analizados y discutidos; estos resultados han sido procesados utilizados el paquete estadístico SPSS 22, que permitió elaborar tablas teniendo en cuenta los resultados de la variable de la comunicación interna y las dimensiones de la gestión pedagógica, la variable comunicación interna y gestión educativa y para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de prueba Pearson.

En el Capítulo V: Propuesta de Mejora, en la que se propone un plan de comunicación interna basada en la interrelación de las formas y tipos de comunicación: comunicación directa, comunicación efectiva, canales de comunicación y el clima comunicativo adecuado; lo que nos permitirá mantener buenas relaciones interpersonales y

por ende mejorar la comunicación interna; y de esta manera la II.EE. mejore su gestión educativa con la contribución de toda la comunidad educativa.

Finalmente se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la lista de referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

Mundialmente se está viviendo una transición en todos los órdenes: educativo, político, económico y social, es decir, un cambio fundamental el cual tiene el potencial de producir transformaciones en la historia de la humanidad. Durante la mayor parte de este siglo, los países industrializados tuvieron éxito extrayendo materiales del sub suelo; hoy día, los recursos ya no se originan de la naturaleza, sino que provienen de la mente del hombre, donde el saber es el activo por excelencia y el medio de intercambio de los conocimientos, es la comunicación.

Desde tiempos remotos, el hombre ha tenido la necesidad de comunicarse con los demás y establecer un proceso de socialización. Esta socialización a partir del proceso de comunicación interna en las organizaciones educativas, es el eje fundamental para el logro de sus objetivos, ya que es inherente a todos los demás procesos y considerado por los especialistas en esta área, como el instrumento básico y esencial para la acción administrativa.

La persona es un ser en permanente relación y se realiza en la medida en que esa relación se establezca con sus semejantes, consigo mismo, con su entorno laboral, con la naturaleza y con la familia; ahora bien, esas relaciones ocurren en los contextos en los cuales las expresiones propias de cada relación adquieren sentido y tienen razón de ser por cuanto el lenguaje y la cultura son contextuales. De allí que muchas de las expresiones se entienden y justifican a partir del ambiente en el cual se desarrollan, pero debe expresarse según el conocimiento si no sabemos comunicarlo.

Siendo la comunicación interna en las organizaciones educativas, de suma importancia, en las relaciones humanas; se hace necesario, conectar científica, funcional y profesionalmente, la educación, la tecnología y la comunicación. En este sentido, las organizaciones más exitosas del futuro serán aquellas donde se entiendan seriamente y se sostengan mediante la acción de comunicarse.

En muchas instituciones educativas de Educación Básica Regular de nuestro país, región y comunidad existen algunos problemas de comunicación interna entre los Directivos y Docentes lo cual dificulta que los agentes internos de la Institución puedan brindar un servicio eficiente que contribuya a mejorar el servicio educativo y por ende se contribuya a mejorar la gestión educativa y los aprendizajes de los estudiantes.

En la institución educativa intervienen diferentes actores, tales como estudiantes, padres de familia, docentes, directivos, administrativos, personal de servicios. La forma cómo interactúan está relacionada con las percepciones que se tienen de los mensajes de tipo verbal, gestual, escrito y los sentidos que se otorgan a cada uno de éstos; es así como es necesario identificar cómo se dan los procesos de comunicación interna que contribuyen a un ambiente educativo eficaz y eficiente. La razón de ser de la institución educativa es la formación de los estudiantes en diferentes aspectos (intelectual, psicosocial, espiritual, de valores, etc.), y sin llegar a desconocer la importancia de los diferentes actores mencionados anteriormente, este trabajo se centra en la relación docente-estudiante.

En la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, desde la percepción de los docentes, estudiantes y padres de familia; manifiestan que el director tiene un estilo verticalista y autoritario; que lo conlleva a tomar solo las decisiones que tienen que ver con los objetivos y metas que se trazan en la institución educativa en las dimensiones pedagógica, institucional y administrativa; esto se debe por la manera como transmite los mensajes y/o órdenes a los docentes, estudiantes y padres de familia haciendo por la vía escrita a

través de memorandos, oficios y comunicados; esto significa que existen problemas de comunicación interna, que requiere urgente solución para mejorar el servicio educativo que se brinda en la institución. Ante este contexto los docentes solo tienden a cumplir con su jornada laboral según el nivel educativo en la que labora.

En ese panorama la gestión educativa se ve afectada, ya que solo el director es el responsable; sino también los docentes, porque en el sistema actual cuando el director no asume su responsabilidad o liderazgo su rol para poder dirigir de manera acertada a la institución educativa deben hacerlo los docentes; ya que gestión educativa debe ser compartida y se debe buscar siempre conciliar para hacer que las metas y objetivos institucionales sean comunes y que haya un compromiso para su logro de manera participativa.

El presente problema de investigación se justifica porque existen problemas de comunicación a nivel interno y el responsable directo es el director; los docentes realizan un trabajo descoordinado y sin horizonte y sin la participación comprometida de toda la comunidad educativa, peligra el logro de los institucionales; mucho tiene que ver el director porque es la persona encargada de la planificación y seguimiento del trabajo que realizan cada uno de los docentes que integran; por eso es importante que en toda organización institucional exista una comunicación abierta, horizontal y asertiva que permita mejorar la gestión educativa y por ende el servicio educativo que brinda la institución educativa.

2. Formulación del problema

2.1. El problema central

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014?

2.2. Problemas derivados

- 1) ¿Cuál es el nivel de relación entre la comunicación interna y la dimensión institucional de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014?
- 2) ¿Cuál es el nivel de relación entre la comunicación interna y la dimensión pedagógica de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014?
- 3) ¿Cuál es el nivel de relación entre la comunicación interna y la gestión administrativa de la gestión en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014?
- 4) ¿Cuál es el nivel de relación entre la comunicación interna y la dimensión comunitaria de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014?

3. Justificación de la investigación

3.1. **Justificación teórica.** La presente investigación es un análisis y descripción; en primer lugar, de las diferentes formas y estilos de transmitir los mensajes institucionales que forma parte de la comunicación interna; en segundo lugar, se analiza y describe cómo influye la comunicación interna en la gestión educativa en sus diversas dimensiones que permiten mantener un buen clima institucional y que la institución educativa sea acogedora.

3.2. **Justificación práctica.** La investigación se realizó porque la sociedad actual exige que en las instituciones educativas brinden un servicio de calidad; en ese sentido la comunicación interna es un componente importante para lograr brindar un servicio de calidad centrada en la gestión educativa siendo los responsables de ese logro el director y los docentes en mantener los canales y los medios de comunicación apropiados para lograr los objetivos institucionales centradas en la dimensiones: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria de la gestión educativa.

3.3. **Justificación metodológica.** La investigación se basa en la revisión de investigaciones existentes, que nos permitió analizar su objeto de estudio y sus conclusiones; se puede afirmar que esta investigación que describió la relación sobre la comunicación interna y la gestión educativa, utilizó métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos para demostrar la validez y confiabilidad.

4. **Delimitación de la investigación**

4.1. **Epistemológica.** Esta investigación consideró al paradigma positivista cuantitativo descriptivo correlacional, la investigación siguió los postulados y principios de este paradigma, permitiendo cuantificar los resultados de la encuesta y ficha de observación.

4.2. **Espacial.** La investigación se realizó en la Institución Educativa N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, distrito y provincia de Jaén, región Cajamarca.

4.3. **Temporal.** Este trabajo de investigación se realizó en un periodo de cuatro meses contados desde la aplicación de la encuesta que fue en el mes de julio del 2014. La presente investigación se encuentra ubicada en la línea de investigación Gestión de Liderazgo, cultura y clima institucional y el eje temático Sistemas de comunicación e información y sus implicancias en la gestión educativa.

5. **Objetivos de la investigación**

5.1. **Objetivo general**

Determinar la relación entre la comunicación interna y la mejora de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014.

5.2. **Objetivos específicos**

- a) Describir la relación entre la comunicación interna y la dimensión institucional de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014.

- b) Describir la relación entre la comunicación interna y la dimensión pedagógica de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, 2014.
- c) Describir la relación entre la comunicación interna y la dimensión administrativa de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, 2014.
- d) Describir la relación entre la comunicación interna y la dimensión comunitaria de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, 2014.
- e) Formular una propuesta teórica para fortalecer las habilidades de comunicación y de herramientas tecnológicas del directivo y docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Marco legal

La sociedad actual requiere de instituciones educativas que brinden un servicio de calidad en todos sus niveles de la EBR, dentro de este marco de la Constitución Política del Perú en la que el estado garantiza el derecho a educarse gratuitamente a los alumnos que mantengan un rendimiento satisfactorio y no cuenten con los recursos económicos necesarios para cubrir los costos de educación, a su vez Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial y su reglamento por el D.S N° 004-2013-ED norma que reconoce el rol de los docentes en las diferentes dimensiones institucional, pedagógica y administrativa y la R.M. N° 051-2016.MINEDU sostiene que la gestión educativa en las instituciones debe generar y sostener en sus diversas estructuras institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias durante su permanencia en la EBR en sus diversos niveles y ciclos contribuyendo a su formación como personas plenas, responsables, eficaces y como futuros ciudadanos capaces de enfrentarse al mundo globalizado, de construir la democracia y el desarrollo de su comunidad, planificando su proyecto personal para lograr sus metas y objetivos a corto y largo plazo.

2. Antecedentes de la investigación

La revisión de algunas tesis de grado relacionadas con las variables de estudio nos ha permitido encontrar los siguientes antecedentes de la investigación:

2.1. A nivel internacional

Cabrera (2012) en su tesis titulada “Gestión educativa en el fortalecimiento de la comunicación interna en el centro educativo Novus en la ciudad de Guayaquil año 2012” para optar el grado de magister en gerencia educativa, en la Universidad de Guayaquil,

cuyo objetivo general fue establecer la incidencia que tiene la gestión educativa en el fortalecimiento de la comunicación interna para obtener una educación en el Centro Educativo Novus de la ciudad de Guayaquil año 2012 y 2013, en la que concluye “1) Que existen diferencias de opinión entre los directivos, docentes y estudiantes en la forma como se ha manejado la comunicación al interior del Centro Educativo Novus de la ciudad de Guayaquil de manera que esta entorpece la comunicación interna.2) La comunicación interna parece tener serias fallas entre directivos-docentes y docentes-docentes pese a que sus superiores piensan que lo hacen adecuadamente” (p. 171)

Gordillo (2012) en su tesis titulada “La comunicación entre docentes y directivos: una propuesta para su cualificación”, para optar el Grado de Maestría en Ciencias de la Educación, en la Universidad Libre, Bogotá, Colombia, cuyo objetivo general fue identificar los componentes de una propuesta de mejoramiento de la comunicación interna entre docentes y directivos docentes, para contribuir al perfeccionamiento de la gestión escolar en los procesos de comunicación del Colegio Tomás Cipriano de Mosquera I.E.D., en la que concluye que “la comunicación entre docentes y directivos: una propuesta para su cualificación” aporta elementos particulares que fortalecen el desempeño de los docentes y directivos del Colegio Tomás Cipriano de Mosquera I.E.D., a través de la sensibilización, concientización y reflexión desde la cotidianidad de la labor desarrollada (p. 128).

2.2. A nivel nacional

Contreras (2005) en su tesis titulada “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión educativa”, para optar el Grado de Magister con mención Gestión de la Educación en Universidad Mayor de San Marcos, en la que concluye que ante el estilo de liderazgo autoritario asumido por la Directora de una Institución de un centro educativo secundario de Lima Norte limita la participación de docentes y alumnos en la gestión educativa por la formas autoritaria y horizontal que utiliza

en su gestión; a su vez propone un cambio inmediato de estilo de liderazgo democrático y vertical.

Bustamante (2007) en su tesis “La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa” para optar del grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, concluye 1) El aumento del nivel de comunicación interna en una organización educativa repercute en la mejora de la gestión educativa.2) La comunicación interna presenta muchos aciertos en la medida en que se caracteriza por hábito de planificar las comunicaciones, el desarrollo de habilidades centradas en la expresión verbal por parte del personal docente y directivo”(p.198-199).

Roncal (2016) en su tesis “La comunicación interna y la gestión educativa en la I.E N° 88227 Pedro Pablo Atusparia, Nuevo Chimbote- 2016”, sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, en la que concluye que “existe una relación lineal estadísticamente significativa y directamente proporcional entre la comunicación interna y la gestión educativa ($r_s=0,362$), por lo que se rechazó la hipótesis nula afirmándose la hipótesis alterna” (p.109).

2.3. A nivel regional

Silva (2015), en su tesis “Clima institucional y su relación con gestión educativa de la Institución Educativa San Miguel de la provincia de San Miguel-Cajamarca, 2015, sustentada en la Universidad Nacional de Cajamarca para optar el Grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, en la que arriba a las siguientes conclusiones: 1) que la presencia de una comunicación adecuada en la institución educativa influye con el 66% y se relaciona positivamente con la gestión educativa, 2) Que el clima institucional tiene su fundamento en las actitudes y en el potencial humano en sus relaciones

interpersonales adecuadas que influye con el 62.5% sobre la gestión educativa(p. 106).

3. Marco epistemológico de la investigación

Esta investigación se ubica dentro del enfoque de investigación cuantitativo que ayudó a estudiar las diversas relaciones que puedan presentarse entre las variables de estudio. Este es el caso de los diseños de investigaciones cuantitativas de tipo no experimental, los cuales, como apuntan Hernández, Fernández y Baptista (2010) son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149).

Por su parte Tamayo y Tamayo (2006) el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta.

A su vez Tamayo y Tamayo (2006) sostiene que la investigación correlacional, que persigue determinar el grado en el cual las variaciones en uno p varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores; la existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación; es indicada en situaciones complejas en que importa relacionar variables, pero en las cuales no es posible el control experimental; permite medir e interrelacionar múltiples variables simultáneamente en situaciones de observaciones naturales.

El investigador positivista tiene un enfoque metodológico predominantemente cuantitativo y hace uso del diseño descriptivo para describir un fenómeno que está investigando de una realidad concreta.

4. Marco teórico-científicas de la investigación

4.1. La comunicación interna

Según Pizzolante (2004), la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Según García (1998), manifiesta que la gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización.

Por su parte Kreps (1990) citado por Trelles (2004), de forma simple lo define a la comunicación interna como:

El patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (p.43).

De lo que sostienen los autores citados podemos afirmar que para que la comunicación interna sea eficiente y eficaz los miembros de una organización deben planificar los mensajes y/o informaciones y priorizar los canales o medios adecuados para su difusión; dichos mensajes deben ser precisos y sin ambigüedades para que sea interpretado sin ninguna dificultad y de esta manera crear un clima propicio y adecuado para mejorar las diversas tareas que deben desarrollar cada uno de los miembros que lo conforman.

4.1.1. Enfoques de la teoría de la comunicación interna

a) **Teoría clásica.** Esta teoría sustenta un modelo de estructuras piramidales, que promueve el respeto de los niveles de autoridad basada en una comunicación vertical y descendente en la que la persona de mayor jerarquía es quien toma las decisiones y no realiza la retroalimentación a sus seguidores. Tuvo tres representantes: a) Fayol propone los siguientes principios: unidad de dirección, (representado por un solo gerente), cadena en escalafón (comunicación jerárquica, ascendente y descendente), unidad de mando (las órdenes están a cargo sola persona), comunicación vertical. b) Taylor planteó la retroalimentación para mejorar las tareas, incorporó las recompensas materiales como motivación e implementó un modelo vertical de la autoridad. c) Max Weber, sostiene que la única forma para evitar conflictos y emitir mensajes en una sola línea que logre llegar de manera original y sin cambios era asegurar la distancia social y generar reglas totalmente abstractas e impersonales (Jablin, 1988).

Esta teoría de manera concreta propone el control de los subordinados a través de una comunicación vertical en la que solo el gerente es el que da órdenes y soluciones a los problemas que se presentan en la organización.

b) **Teoría humanística.** Esta teoría tuvo como representantes Kurt Lewin, Douglas McGregor, que señala que permite que los empleados tengan una participación en la toma de decisiones generando confianza para mejorar sus resultados en el trabajo manteniendo una comunicación directa con el gerente. Esta teoría propone: 1) Una relación la búsqueda de una relación horizontal entre todos los empleados y sus jefes directos, 2) Promueve las buenas “relaciones humanas” con una comunicación más abierta y de más confianza, 3) Propone un liderazgo democrático por parte del gerente. 4) Buscaba la realización de los individuos y su satisfacción personal y laboral. (Jablin, 1988).

Esta teoría busca consolidar las relaciones humanas a partir de una comunicación abierta aspecto que sirve para poder analizar la comunicación interna del objeto de estudio de la presente investigación.

c) **Teoría de los sistemas.** Esta teoría sostiene que las organizaciones están en un cambio constante en la que todos los estamentos deben estar conectados unos con otros; lo que implica que si un estamento cambia se debe cambiar la estructura de los demás estamentos. Esta teoría recoge los aportes de Katz y Kahn y Bertalanffy quienes plantean: a) Las organizaciones adquieren dinamismo con el trabajo en equipo, b) Se da interés a la influencia del medio ambiente o contexto comprendiendo los cambios inesperados que pueden surgir., c) El trabajo solo se puede entender desde una visión global y conectada y nunca separada una de otra, e) Es importante transformarse si la situación así lo demandara y todas las áreas deben servir de apoyo para el fin y de esta manera mantenerse en "equilibrio dinámico", convirtiéndose en "energía". (Jablin, 1988).

Esta teoría considera a la influencia del entorno donde se actúa la organización, situación a considerar porque el éxito de toda institución educativa depende también de cómo se considera la influencia del entorno donde se ubica.

d) **Teoría contingente.** Esta teoría plantea que la organización debe ser un sistema abierto que debe considerar el medio y momento en que encuentra, el éxito dependerá del grado en de adaptación de su estructura, su política y sus diversas características. Burns y Stalker, sostienen la importancia de la influencia del medio ambiente, no solo en los individuos, sino en la organización, resaltando la labor del gerente y sus métodos de innovación. Lawrence y Lossh, destaca la adaptación de una organización ante la presión y cambios del entorno, asimismo sostiene que la comunicación debe ser precisa y ser real a las situaciones que rodean a la organización. (Jablin, 1988).

Esta teoría considera al contexto donde se encuentra la organización considerando a la comunicación como el medio que permite lograr metas trazadas.

4.1.2. **La comunicación organizacional**

Redding y Sanborn (1964) definieron la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización compleja. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones entre administración y los trabajadores, las comunicaciones ascendente, descendente y horizontal, las habilidades de comunicación y la evaluación de los programas de comunicación.

Por su parte Witkin y Stephens (1968) definen un sistema de comunicación organizacional como "aquellas interacciones e interdependencias entre subsistemas, a través del acto de la comunicación, que sirven a los objetivos de la organización".

Para Kreps (1990) lo define a la comunicación organizacional

Como un proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros a lograr metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas de la organización (p. 30-31).

Por su parte Fernández (1997) lo define como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p.82)

Según las definiciones que proponen los autores, se puede considerar a la comunicación organizacional como un proceso en la que se transmiten los mensajes e informaciones que coadyuve a lograr las metas institucionales a través de una comunicación fluida y precisa que se traslada en las diversas direcciones de acuerdo a los estamentos de la organización.

4.1.3 La comunicación en las organizaciones

Melinkoff (1998) citado por Rodríguez (2006) define a la comunicación como el proceso de intercambio verbal y escrito para transmitir y conocer criterios y pensamientos y aspiraciones, que pueden influir en el comportamiento de los individuos, de los grupos formales e informales.

Según Martínez y Nosnik (2001) citado por Rodríguez (2006) la comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta.

En el ámbito educativo, Martínez y Nosnik (2001), citado por Rodríguez (2006) sostienen que:

“La comunicación dentro de las instituciones educativas, que no cuentan con la información adecuada, afecta en gran parte la acción de las actividades, por considerar la comunicación como un proceso importante en la relación entre directivos y docentes; éstos últimos, deben estar informados de las decisiones que se tomen a nivel de dirección, un flujo de comunicación adecuado es capaz de suplir las necesidades básicas de información en las instituciones a objeto de lograr los objetivos y metas institucionales; con el óptimo desempeño laboral de los docentes”(p. 32).

Según lo afirmado por las apreciaciones de los autores citados podemos afirmar que en las instituciones educativas se debe fortalecer la comunicación en sus diversas modalidades y formas en la que se busque en cambio de actitud en los miembros que la

integran; en la que los mensajes e informaciones que se transmiten deben ser claros y directos para que puedan ser interpretados de manera eficiente y las acciones y decisiones que se tomen contribuyan a mejorar los objetivos y metas que se proponga la institución.

4.1.4. Funciones básicas de la comunicación interna

Las funciones básicas de comunicación interna según García (1998) son las siguientes: a) Control, que consiste en el que el superior influye en el comportamiento de los empleados. b) Motivación, se debe dar a través de la información del superior al subordinado, que son las metas que han de alcanzar, cómo, qué no hace bien. c) Expresión Emocional, le permite al empleado expresar opiniones, ideas, compartir sentimientos con otros es la parte subjetiva. d) Información, consiste en brindar información oportuna para contribuir al logro de lo encomendado de acuerdo a lo que decida en superior. e) Integración, debe servir para aunar los intereses en los distintos empleados para dirigirles hacia las metas organizativas.

Las funciones que propone García (1998), nos indica que la comunicación es importante y que debe darse en forma clara y precisa en la línea del superior al subordinado que contribuya a alcanzar las metas o propósitos de la organización.

4.1.5. Objetivos de la comunicación interna

Los objetivos de la comunicación interna se pueden resumir en cuatro. Estas ideas nos pueden ayudar a desarrollar un plan detallado a la hora de gestionar los equipos y los proyectos del colegio. Estas son: a) Fortalecer relaciones, que busca establecer una relación fluida entre empleados y empleadores (directivos y personal docente y no docente), por medio de canales adecuados entre todos los niveles del colegio. b) Generar operatividad, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas. c) Ser fuente de motivación, consiste en motivar y

dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad del colegio. d) Refuerzo de actitudes, se intenta obtener la aceptación y la integración de todos los trabajadores a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la institución (García, 1998).

Toda institución educativa debe tener en cuenta estos principios que son básicos para implementar una comunicación interna adecuada y eficiente para que los miembros directivos o docentes que emitan sus ideas, opiniones o sugerencias lo hagan de manera clara, sin ambigüedades y de esta manera los receptores entiendan los mensajes y puedan apoyar en el trabajo que se quiera realizar a favor de la institución educativa.

4.1.6. Elementos de la comunicación

A continuación, se presenta el siguiente cuadro propuesto por Melinkoff (1998), donde propone los elementos que interactúan en un proceso comunicativo.

ELEMENTO	SIGNIFICADO	COMO SE RELACIONA
Fuente	Punto de partida del mensaje.	Determina el comportamiento deseado en el receptor.
Codificación	Traducción en símbolos de la idea a transmitir.	Unifica la traducción del mensaje entre el emisor y el receptor.
Mensaje	Lo que se desea informar.	Organiza los símbolos de acuerdo al sentido del comportamiento deseado.
Canal	Vía a través de la cual el mensaje llega al receptor.	Su selección depende del tipo de mensaje.
Receptor	Objeto de la comunicación, persona a quien va dirigido el mensaje.	Representa el elemento clave en la comunicación. El mensaje debe tener significado para él.
Efecto o decodificación	Cambios que ocurren en el receptor. Según el mensaje transmitido.	Son los cambios de conducta logrados en el receptor (resultados).
Retroalimentación	Informaciones al emisor para comprobar la validez de lo dicho.	Orienta a la fuente en su desempeño porque el receptor entienda el mensaje y se produzca el cambio esperado.

Fuente: Melinkoff (1998).

Los elementos presentados están presentes en todo acto comunicativo y para que la comunicación sea comprendida y entendida por los docentes en las instituciones educativas debe cumplir con las siguientes características: a) Una fuente, con información adecuada y clara pueden ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. b) La codificación. Una vez que el emisor tiene una idea a comunicar, debe ser traducido en gestos o palabras orales y/o escritas. c) Un mensaje codificado efectivamente, a través de símbolos transmisibles. Es la forma que se le da a la idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. d) Un canal o medio que permita transmitir el mensaje en forma exacta y rápida, a pesar de las interferencias. Representa el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. e) Un receptor capaz de manejar el mensaje decodificado, de tal manera que se produzca la respuesta deseada. Es la persona o personas que reciben el mensaje del emisor y al igual que aquel, está afectado por sus habilidades comunicativas, actitudes y el grado de conocimiento sobre el tema que se comunica f) La decodificación o efecto que significa pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor. g) Un proceso de retroalimentación que facilita la información a la fuente sobre cómo se está percibiendo el mensaje enviado.

4.1.7 Tipos de comunicación

Para Koontz (1996) citado por Rodríguez (2006), la manifestación de sentimientos, hechos, acciones y pensamientos se puede realizar utilizando el lenguaje hablado o comunicación verbal, el lenguaje escrito y/o el lenguaje corporal o comunicación gestual.

a) Comunicación verbal

Según Koontz (1996) citado por Rodríguez (2006), señala que la comunicación verbal utiliza la expresión oral que puede ser directa, de persona a persona, de persona a

grupo, intergrupales, o masiva. También se puede realizar mediante el uso de aparatos mecánicos o eléctricos, como las grabaciones en radio, cine, televisión, faxes, celulares y demás. Aun cuando físicamente el sujeto no esté colocado frente a su interlocutor, emplear la voz como medio de comunicación produce sus efectos.

Por su parte Valera (2001) citado por Rodríguez (2006), señala que la principal ventaja de la comunicación verbal es que al utilizar el mensaje oral puede transmitirse y recibirse una respuesta al mismo tiempo, es decir, se da la retroalimentación rápida; sin embargo, presenta como desventaja el de presentar mayor potencial de distorsión porque en ello puede interferir la confianza, la claridad de lo expresado y la credibilidad en la persona emisora de la información.

Una de las formas de transmitir mensajes e informaciones en las instituciones educativas es a través de la comunicación verbal en la que se expresa de manera directa al receptor y a la vez se emite de manera inmediata una respuesta, por lo que se puede decir que es la más eficiente para dar a conocer objetivos y metas y porque permite realizar una retroalimentación cuando el mensaje o información no es interpretada adecuadamente.

b) **Comunicación escrita.** Se realiza en las instituciones educativas a través de circulares, memorandos, periódicos escolares y carteleras.

Davis y Newtrow (2010) afirman que:

“Por medio de un documento escrito es posible enviar el mismo mensaje a varias personas; ya que la comunicación escrita es de un solo sentido, es importante que el emisor escriba con claridad, utilizando los signos de puntuación y haciendo uso de las reglas ortográficas. La comunicación escrita presenta, al igual que los otros tipos, ventajas y desventajas donde, dentro de las ventajas se pueden señalar: la permanencia, esto se refiere a que siempre se posee la información en escritos para volverla a usar” (p.102).

La comunicación escrita es otro tipo de comunicación utilizada en las instituciones educativas se utiliza para dar orientaciones, solicitar algo, emitir informes etc., está se da a través de la emisión de los siguientes documentos: memorandos, solicitudes, oficios, informes, etc., se puede indicar que en este tipo de comunicación tiene como desventaja que no permite realizar la retroalimentación entre el emisor y el receptor y viceversa.

c) **Comunicación gestual**

Para Valera (2001) citado por Rodríguez (2006), afirma que:

“La expresión corporal es el lenguaje del cuerpo, es un lenguaje universal y común que permite a los seres humanos comunicarse con ellos mismos y con los demás. Dicho lenguaje puede realmente contradecir las comunicaciones verbales, lo que permite encarar la dinámica de las relaciones interpersonales. El cuerpo habla a través de las emociones”.

(p.61)

En los diversos actos comunicativos se utiliza la comunicación verbal que se complementa con el uso de la comunicación gestual, porque siempre se utiliza los movimientos del rostro, ojos y manos para que el receptor comprenda el mensaje que se quiere transmitir según la intención comunicativa.

4.1.8. **Modelos o estrategias de comunicación**

Según Robbins (1999) la comunicación interna se divide en tres tipos o estrategias: ascendente, descendente y lateral:

a) **Comunicación ascendente**

En este modelo la comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros

de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales (García, 1998).

Según Melinkoff (1998) citado por Rodríguez (2006), es aquella que se origina de abajo hacia arriba y, por lo tanto, es el tipo de comunicación más extendida en educación, formado por órdenes, reglamentos e informaciones de carácter general destinado a facilitar el desempeño docente.

Esta estrategia de comunicación es la que se da desde los docentes hacia los directores o desde los estudiantes hacia los docentes y directores para hacerles conocer inquietudes y sugerencias que se deben mejorar por los docentes y directores. Es en este nivel donde se registran los mayores ruidos en la comunicación y es donde los directivos tienen que tener claro donde se debe escuchar.

b) Comunicación descendente

En este modelo o tipo de comunicación; la comunicación fluye de un nivel superior del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos (Pérez, 2009).

Según Martínez y Nosnik (2001) citado por Rodríguez (2006), la comunicación descendente permite que fluyan los mensajes desde la dirección hacia los subordinados, con el fin de proporcionar información en las instituciones: qué debe hacer, cuáles son los objetivos y metas a lograr, aconsejar, informar, dirigir y evaluar a los subordinados.

Las instituciones educativas los mensajes e informaciones son transmitidas en forma desde el director hacia sus subordinados que son los docentes y de los docentes a los estudiantes; esta estrategia de comunicación no permite lograr los objetivos y metas institucionales.

c) Comunicación horizontal

Es aquella en que la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

Para Martínez y Nosnik (2001), citado por Rodríguez (2006), señalan, que “es la comunicación que se realiza entre unidades de un mismo nivel jerárquico”.

Esta estrategia de comunicación se da director a director, de docentes a docentes que permite compartir información, coordinar y resolver problemas institucionales. Ayuda a resolver problemas, puede proporcionar apoyo social y emocional.

d) Comunicación diagonal o cruzada

Esta estrategia de comunicación es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Según Martínez y Nosnik (2001), citado por Rodríguez (2006), es la que ocurre en un área funcional a otra, pero sin acudir a la jerarquización; es decir, una persona que esté ubicada en el área financiera puede enviar un mensaje y entablar relación comunicativa con un sub gerente del área de producción en forma espontánea y natural. Este tipo de comunicación es la que menos se da en las instituciones de manera formal. Es

aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

e) Comunicación formal

Es aquella estrategia de comunicación que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.

Para Martínez y Nosnik (2001), citado por Rodríguez (2006), señalan que este tipo de comunicación “es aquella donde los mensajes se rigen por los canales regulares dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la institución”. Generalmente, estos mensajes fluyen de manera ascendente, descendente y horizontal.

Esta estrategia de comunicación permite que los mensajes e informaciones sean transmitidos de manera oral y escrita desde la más alta jerarquía hasta los de menos jerarquía de manera descendente, ascendente y horizontal.

f) Comunicación informal

Es un tipo de comunicación que fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación los chismes y /o rumores se filtran de los canales formales de comunicación y transportan una gran variedad de hechos, opiniones, habladurías (Ivancevich, 1997, p.518).

g) Comunicación asertiva

Barbosa y Ramírez (2007), definen a la comunicación asertiva como:

“Una comunicación asertiva es aquella que permite que el ser humano se desarrolle, que además promueve la interrelación sana entre las personas, por otro lado, que facilita la expresión de los pensamientos y los sentimientos de los participantes y que finalmente que promueve la obtención y difusión de conocimientos, con el fin construir una identidad y una cultura; en síntesis, la comunicación asertiva favorece el desarrollo y progreso de la humanidad” (p. 16).

Esta estrategia de comunicación es la que permite fortalecer las buenas relaciones interpersonales y crea un clima propicio en los miembros que componen la institución educativa en la que los mensajes e informaciones que son transmitidas son interpretadas de manera correcta y eficiente.

4.1.9. **Barreras de la comunicación**

En todo acto comunicativo se pueden presentar una serie de barreras que no permiten que la comunicación sea interpretada o descodificada de manera correcta por lo tanto en mensaje o información que se transmita se verán deformadas por diversos factores que puedan presentar en cualquiera de los elementos de la comunicación.

Chiavenato (2000), citado por Rodríguez (2006), clasifica a las barreras de la comunicación de acuerdo a su origen en:

a) **Barreras técnicas.** Vienen dadas por el espacio o la distancia, a través de fallas mecánicas o eléctricas y los vacíos en el tiempo, y que interfieren en el normal desenvolvimiento de las actividades que se realizan en la institución, vienen dado cuando el personal directivo no puede comunicarse con las autoridades educativas, un docente, un personal administrativo o cualquier personal que por una u otra causa no puede ejecutar su función y no puede transferir la información de su ausencia a tiempo.

Las transmisiones de mensajes e informaciones en una institución educativa se pueden ver afectadas de acuerdo a la forma verbal o escrita con que se transmite por fallas mecánicas y eléctricas de acuerdo al canal que se está utilizando por el emisor.

b) **Barreras Semánticas.** Se refiere al significado de las palabras y para evitarlas deben considerarse entre otros aspectos, el nivel académico, la experiencia en el trabajo con la relación superior – subordinado – superior, identificándose como las más comunes la distorsión, omisión y sobre carga.

En las trasmisiones de mensajes e informaciones se debe redactar utilizando un lenguaje de acuerdo a nivel educativo de las personas a quienes va dirigido dichas ideas e informaciones para que sea interpretada de manera correcta.

c) **Barreras humanas.** Son aquellas que ocurren cuando un emisor mezcla sentimientos, emociones, o conducta cuando interfiere la variación de percepción, inferencia de sensibilidad, variables de la personalidad, discrepancias de competencias y límites sensoriales; ellas se subdividen en Barreras Psicológicas y Barreras Fisiológicas. 1) Barreras psicológicas, son aquellas relacionadas con la conducta del emisor o el receptor, que generan dificultades para lograr los objetivos de la comunicación. Esto influye directamente en la reacción al recibir el mensaje como lo afirma Davis (1998) sostiene que las emociones actúan como filtro en casi toda nuestra comunicación, transmitiendo nuestras interpretaciones de la realidad propiamente dicha. 2) Barreras fisiológicas, son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor.

Este tipo de barreras se presentan tanto en el emisor como el receptor teniendo en cuenta sus estados emocionales en que se encuentran en el momento que se está produciendo el acto comunicativo pueda que el mensaje y la información que se está transmitiendo pueda que sea interpretada adecuadamente por las personas que intervienen

en dicho acto comunicativo.

d) **Barreras administrativas.** Según Davis (1998) citado por Rodríguez (2006) manifiesta que las barreras administrativas; se da reiteradamente en las relaciones interpersonales entre los directivos y el resto del personal originando con frecuencia, conflictos que afectan la armonía del clima organizacional del proceso educativo en las instituciones escolares.

Este tipo de barreras siempre se presentan en toda institución educativa sobre todo cuando el clima institucional no es bueno y porque existe una serie de conflictos que afectan directamente a las buenas relaciones interpersonales que deben existir entre los docentes y toda la comunidad educativa; por eso muy importante saber escuchar y hablar en el momento oportuno.

4.2. **Gestión educativa**

Según Andrade (2004) citado por Escalante (2014), plantea la gestión educativa bajo un enfoque socio-crítico de las organizaciones educativas; incluye la democratización de la educación, la participación de los actores, lo que implica tomaren cuenta al sujeto, sus intereses, modos de pensar y herencia cultural

Para Casassus (2000) define a la gestión educativa como

“Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada íntegra, tanto al proceso de la planificación (la fijación de objetivos), como al de administración de lo diseñado (ejecución de las acciones diseñadas” (p. 5).

Según Escalante (2014), la gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización, para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar

los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica.

En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, para Casassus (1990), la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. En un inicio, se tiende a un modelo de “administración educativa” en la que se separa las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas.

Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución.

Por su parte el MINEDU (2011), lo define a la gestión educativa:

“Como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo” (p. 17).

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría la participación activa de los docentes en el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

Por lo tanto, el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistemática y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se influye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la

comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo para generar ambientes y condiciones de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse su naturaleza.

Según el MINEDU (2002), se entiende como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazos; propone un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre, propone un mayor margen para las acciones de ajuste y le da un gran peso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo (RM N° 168-2002).

4.2.1. Los modelos de la gestión educativa

Los modelos de gestión presentados por Casassus (1999) y que MINEDU (2011) los toma en cuenta para determinar el modelo de gestión que desea asumir un director o líder pedagógico de las diferentes instituciones educativas del país, con miras a mejorar la gestión educativa y los canales de comunicación, que debe reflejar en la buena imagen que brinde la organización a la comunidad donde se encuentra ubicada.

a) **Normativo.** Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. Se caracterizó por su Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de

este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo (p.23).

b) **Prospectivo.** Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios. (p.23).

c) **Estratégico.** Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. (p.23). A inicios del 90, se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa (p.23).

d) **Estratégico-situacional.** Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional. Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa (p.23).

e) **Calidad total.** Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las

distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas (p.23).

f) **Reingeniería.** Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy. Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos (p.23).

g) **Comunicacional.** Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos (p.23).

El modelo de gestión que más se utiliza en la institución educativa donde se realiza la siguiente la presente investigación; es el comunicacional, porque se delega funciones a los docentes que tienen un manejo más apropiado en cuanto a las habilidades comunicativas para transmitir las informaciones para el logro de las acciones deseadas.

4.2.2. Dimensiones de la gestión educativa

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea el MINEDU (2011) en cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

a) Dimensión institucional

Según el MINEDU (2011), sostiene que esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución) (p.35). En esta dimensión es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptación y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social; siendo necesario tener claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión en guía a la institución y que traduciría en formas de hacer en la conducción de la gestión (MINEDU, 2011, p. 36).

Se puede afirmar que en esta dimensión se sostiene en su estructura orgánica y funcional en cada uno de los miembros de la comunidad educativa debe cumplir con su rol y función relacionados a las metas institucionales.

b) Dimensión pedagógica

Para el MINEDU (2011), esta dimensión se refiere al proceso fundamental del que hacer en la institución educativa y los miembros que lo conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias (p.36).

c) Dimensión administrativa

Para el MINEDU (2011), esta dimensión se incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa, como también, el cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza de aprendizaje. Esta busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de muebles e inmueble;

organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de propuestos y todo el manejo contable-financiero (p.36).

d) Dimensión comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa (p.37).

4.2.3. Procesos de la gestión educativa

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarate, 2000: 11), a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez, 1988:23). Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión.

El MINEDU (2011), considera a Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizó como el “Ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR (PHVA). Este ciclo PHVA, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones, asegurará un mejoramiento continuo hacia el

logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa. Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles. (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000) (MINEDU, 2011, p.42)

a) **Planificación.** En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional. La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos (MINEDU; 2011, p. 42). “Para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa: a) Un diagnóstico de su realidad, b) La fijación de metas, c. Las líneas de acción, y los recursos” (p.44).

b) **Ejecución.** Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno. Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en

no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «súper» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.” La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado” (p.45).

c) **Evaluación y monitoreo.** Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos. Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales. Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas. Los contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer. Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional. Este ciclo PHVA, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en

cuenta criterios: como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa (p.46).

4.2.4. Instrumentos de la gestión educativa

Según el MINEDU (2011) sostiene que los documentos de gestión son un conjunto de documentos técnicos que regulan aspectos de gestión interna, generalmente respaldados por una Norma Administrativa. Estos instrumentos deben formularse en armonía con los principios modernos de gestión, y las normas establecidas el MINEDU y por cada Unidad de Gestión Local. La estrategia a utilizar para la elaboración de cada instrumento debe considerar características como: liderazgo reconocido, participación, trabajo en equipo, reflexión, consenso, negociación, respeto a la estructura de la institución (p. 55).

Los principales instrumentos de gestión son:

a) **Proyecto Educativo Institucional.** Según el MINEDU (2011), el PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional. Además, se dice que es una herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto, es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad. Sus características son: accesible; general y generador; integral y coherente; participativo y consensuado; flexible, abierto y progresivo. El PEI está compuesta por los siguientes elementos: Identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y propuesta de gestión (p. 57).

b) **Reglamento interno.** Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Tendrá

en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se complementan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución. Articula, coherentemente, las disposiciones generales del macro-sistema y las necesidades internas de la institución educativa, respondiendo a los propósitos institucionales y regulando las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas (MINEDU, 2011, p. 86).

c) **Proyecto curricular institucional.** La orientación que la institución educativa asume, expresada en su visión y el enfoque pedagógico, se concreta a través del currículo. El currículo constituye el eslabón entre estas opciones y los aprendizajes de los estudiantes, entre la intencionalidad y la práctica. El proyecto curricular contiene las definiciones respecto a la organización curricular, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Permitirá así, a cada institución educativa, orientar sus actividades de manera que el currículo sea pertinente a las demandas de la comunidad donde se trabaja y coherente con la identidad de la institución. Esto se logra a través de la diversificación curricular, la que se puede realizar teniendo en cuenta los niveles de concreción del currículo: diseño curricular, que es la dimensión prescriptiva y el desarrollo curricular, que es la dimensión operativa ((MINEDU, 2011, p. 79).

d) **Organigrama.** Es una manera gráfica de expresar la estructura organizativa de la institución y la ubicación de los miembros de la comunidad educativa. En él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo. El organigrama debe guardar coherencia con los objetivos de la institución y ser de fácil comprensión para todos los miembros de la comunidad educativa (MINEDU, 2011, p. 87).

e) **Manual de funciones.** El manual de funciones describe las funciones generales de la institución educativa y las funciones específicas de cada cargo. Asimismo, determina la ubicación de los cargos dentro de la estructura. Precisa los límites jerárquicos y

jurisdiccionales de cada unidad y establece las relaciones funcionales. La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que, cada miembro de la comunidad educativa, pueda ubicar sus propias funciones, las de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan (MINEDU. 2011, p. 89).

f) **Manual de procedimientos administrativos.** El Manual de Procedimientos es un instrumento que presenta, en forma ordenada y sistemática, los procedimientos u operaciones que se realizan para cumplir las funciones de las áreas organizacionales, órganos y/o departamentos de la Institución Educativa (MINEDU, 2011, p. 89).

4.2.5. Otros documentos de gestión

a) **Plan Anual de Trabajo.** El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo (MINEDU. 2011, p. 93).

b) **Informe de gestión anual.** El Informe de Gestión Anual es un instrumento de gestión que se formula al finalizar el año escolar y permite la sistematización de los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es producto de la autoevaluación de la institución en los aspectos pedagógico, institucional, administrativo y comunitario. Se presenta a la comunidad educativa y autoridades en un documento que sintetiza la práctica y el quehacer de la institución educativa. El Informe de Gestión Anual es aprobado por Resolución Directoral del Director de la Institución Educativa, previa opinión del Consejo Educativo Institucional, en la última quincena del año escolar. En las instituciones educativas públicas debe incluir la rendición de cuentas de la ejecución del

presupuesto institucional. (MINEDU. 2011, p. 95).

c) **Proyectos de implementación o proyectos de mejoramiento educativo.** Los Proyectos de Mejoramiento Educativo, PME, se constituyen en instrumentos de la gestión con el propósito de buscar soluciones a una necesidad o un problema específico de la Institución Educativa. Ponen en marcha el Proyecto Educativo Institucional (PEI) haciendo viable la propuesta pedagógica y de gestión.

(MINEDU. 2011, p. 96).

5. Definición de términos básicos

5.1. **Comunicación interna.** Es un modelo compartido entre los miembros de una organización, donde se da la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización (Kreps, 1995).

5.2. **Comunicación asertiva.** “Es una habilidad social de relación y es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza”.

5.3. **Gestión Educativa.** “Es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo”. (Martí 2005)

5.4. **Dimensión institucional.** “La acción de este ámbito se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno” (Pérez, 2016).

5.5. **Dimensión pedagógica.** “Es la que se encarga de lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la gestión de aula y el seguimiento académico” (Pérez, 2016).

5.6. **Dimensión administrativa.** “Es la que tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable” (Pérez, 2016).

5.7. **Dimensión comunitaria.** Es la que permite planificar las diversas formas de organizar a los miembros de la comunidad educativa para promover y valorar el desarrollo que contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. (Pérez, 2016).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Caracterización y contextualización de la investigación

1.1. Descripción del perfil de la institución educativa

En el aspecto ubicación geográfica, la Institución Educativa N° 16072 “Jorge Basadre”, ubicada en el C.P. Valillo al sureste del distrito y provincia de Jaén, región de Cajamarca, cuenta con infraestructura de material noble moderna construida en el año 2014 por el Gobierno Regional de Cajamarca; cuenta con 08 aulas con una capacidad de aforo de 25 estudiantes por aula. En el aspecto acceso; para llegar a la Institución Educativa se transita en combi y camioneta rural esta aproximadamente a 60 de Jaén, 15 minutos de pista y 45 minutos de recorrido de una trocha carrozable no afirmada.

En el aspecto población escolar, se cuenta con 40 alumnos en el nivel primaria (aulas multigrado) y 80 alumnos en el nivel secundaria (polidocencia completa), el servicio educativo que se brinda es el 06grados de primaria y en los 05 grados de secundaria atendidos por 12 docentes; el 60 % de su población estudiantil procede mayormente de los caseríos aledaños y el 40 % son del mismo lugar.

En el aspecto salud, la mayoría de estudiantes cuentan con Seguro Integral de Salud recibiendo atención médica en el Puesto de Salud Valillo a cargo de un médico en medicina general y 02 enfermeros quienes brindan su servicio en medicina general y vacunación.

En el aspecto fortalezas, la institución educativa cuenta con docentes nombrados titulados en las diversas especialidades de la currícula escolar quienes brindan una educación centrada en el logro de competencias, contamos con centro de cómputo, loza deportiva, alumnos y alumnas con deseos de aprender, respetuosos y con buenas costumbres, padres de familia colaborativos y consiente de su rol de padre.

En el aspecto debilidades, es la carencia de agua potable las 24 horas al día, estudiantes desnutridos producto de una alimentación inadecuada, el bajo nivel económico de los padres de familia.

1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa

La historia de nuestra institución educativa, se encuentra ligada a la historia de la que era la hacienda de "Valillo"; en aquella época los humildes agricultores y pobladores de este sector, ante la necesidad de educar a sus hijos empezaron a realizar gestiones en la Zona de Educación de Jaén para conseguir la autorización de creación de la institución y como toda Institución Educativa que recién se estaba creando tenían que ellos mismos contratar a un docente, motivo por la cual una comitiva conformada por don Eulalio Arévalo, Samuel Frías y Andrés Delgado viajaron a Pimpingos en el año 1943 y contrataron al profesor Ezequiel Altamirano More, quién se desempeñó como docente por dos años consecutivos.

En 1945 la Zona de Educación envía a una profesora llamada Andrea Yampén y de esta manera se crea nuestra Institución como escuela elemental mixto primaria N° 516 brindando sus servicios educativos en los primeros grados en una casa alquilada, después de cinco años se construyeron dos ambientes una para los alumnos y la otro como casa del maestro.

En 1971 la Zona de Educación le cambia de denominación por la escuela primaria No 16072-14/E-Mx-U, sin duda alguna en sus comienzos no fue nada fácil son testigos los alumnos, padres de familia y maestros que día a día tuvieron que batallar para que tenga vigencia este humilde plantel.

Con el correr del tiempo las necesidades de la educación fueron incrementándose dado al crecimiento de la población escolar, ante esta situación los pobladores liderados por el occiso Santiago Delgado Goicochea se fijaron como meta ampliar el servicio educativo de

nuestra Institución, gestionándose la creación del nivel secundario. Los trámites terminaron un 10 de mayo de 1984 mediante Resolución Directoral Zonal No 00178, nuestra partida de nacimiento de la que es nuestra Institución Integrada porque brindamos nuestros servicios en los niveles de Primaria y Secundaria, siendo su primer director el profesor Arselio Toro Guevara y hasta la actualidad venimos prestando nuestro servicio educativo a toda la juventud estudiosa de “Valillo” y de sus caseríos vecinos alrededores.

1.3. Características demográficas y socioeconómicas

Según el aspecto demográfico, la población en general del C.P. Valillo proceden de la sierra de Cajamarca, específicamente de Cutervo, Chota y Santacruz lugares de donde proceden los primeros pobladores que crearon esta localidad. Según, el Según el Censo Nacional del 2017, tiene una población de 280 habitantes, de los cuales 178 son hombres y 102 mujeres. Además, sus viviendas son en general de material rustico de adobe y calamina. En el último diagnóstico realizado para el PEI de la I.E N° 16072 “Jorge Basadre, indica el 80 % de la población se encuentra empleada dedicándose a las actividades agrícolas y el 20 % son pobladores salen a buscar trabajo a Jaén y a diversas partes de la selva peruana.

Según el aspecto socioeconómico, se puede precisar que la producción de este centro poblado es variada, sobresaliendo las actividades económicas de la agricultura y ganadería sobre la agricultura se dedican a la producción del café y la caña de este último producto sacan el chachaca y producen el aguardiente; sobre la ganadería, crían ganado vacuno que son utilizados mayormente para la molienda de la caña. Otras actividades que también generan ingresos económicos son, la crianza de cuyes, cerdos, apicultura y aves de corral.

1.4. Características culturales y ambientales

En sus características culturales, debido a su procedencia de la serranía de Cajamarca Cutervo, Chota y Santacruz los pobladores del C.P Valillo aún mantienen sus costumbres ancestrales: el pediche, el pararaico, la landa y el botaluto y las que se celebran en todo el

Perú y las de su entorno local como son: navidad (24 de diciembre), bajada de reyes (6 de enero), semana santa (marzo o abril), el mes de María(mayo), fiesta de las tres cruces (3 de mayo). Entre las fiestas o celebraciones que más se destacan son la fiesta patronal del pueblo en honor al santo patrón Santa Rosa de Lima (30 de agosto) y el aniversario de la I.E (20 de mayo).

En el aspecto ambiental, el C.P. Valillo se ubica en toda una fila aplanada, su relieve es accidentado; el agua potable llega desde el sector La Chorrera, líquido elemento que les sirve para el uso diario en cada uno de los hogares, en cuanto al cuidado del medio ambiente los desechos de los productos que consumen lo ajuntan en sacos que luego son llevados a un sector que han acondicionado como relleno sanitario en una moto carguera; en cuanto a los residuos orgánicos son quemados y enterrados, recomendaciones que le brindan los docentes de la IE y del Puesto de Salud de Valillo.

2. Hipótesis de investigación

2.1 Hipótesis central

Existe relación significativa entre la comunicación interna y la gestión educativa en la I.E. 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, 2014.

2.2. Hipótesis específicas

H₁: Existe relación significativa entre la comunicación interna y la dimensión institucional de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014.

H₂: Existe relación significativa entre la comunicación interna y la dimensión pedagógica de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014.

H₃: Existe relación significativa entre la comunicación interna y la dimensión

administrativa de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P.
Valillo, 2014.

H4: Existe relación significativa entre la comunicación interna y la dimensión comunitaria de la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P.
Valillo, 2014.

3. Variables

3.1. Variable 1

Comunicación interna

3.2. Variable 2

Gestión educativa

4. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
V1. Comunicación interna	Es un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones o instituciones.	Es el uso de diversas formas, estrategias de medios de comunicación que utilizan los miembros de una organización con la finalidad de transmitir mensajes, informaciones y orientaciones que se deben hacer en la organización según los objetivos y metas trazadas.	Tipos de comunicación.	- Verbales. - Escritas. - Gestuales-	Encuesta: Cuestionario
			Estrategias comunicativas.	- Ascendentes. - Descendentes. - Horizontal. - Cruzada. - Formal. - Informal. - Asertiva.	
			Barreras de la comunicación.	- Técnicas. - Semánticas. - Humanas. - Administrativa.	
V2. Dependiente Gestión Educativa	Se define como un conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.	Se define como la manera de operativizar mediante las dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunicativa, dichas dimensiones permiten evaluar la organización de la institución; manejar los recursos económicos, materiales, humanos; planificar la práctica pedagógica y la participación de los padres y madres de familia.	Institucional.	- Organización. - Normas. - Planificación.	Observación: Ficha de observación
			Pedagógica.	- Planificación. - Proyectos. - Metodología.	
			Administrativa.	- Documentos de gestión. - Recursos económicos. - Recursos materiales. - Roles y funciones.	
			Comunitaria.	- Escuela. - Comunidad.	

5. Población y muestra

La población y muestra estuvo constituida por 09 docentes de la Institución Educativa N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, distrito de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca.

6. Unidad de análisis

Estuvo conformada por el director y cada uno de los docentes de la Institución Educativa N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo.

7. Métodos de investigación

El método empleado en la investigación fue el método no experimental valiéndose de técnicas de la encuesta y la observación; para explicar y describir como la comunicación interna influye en la gestión educativa.

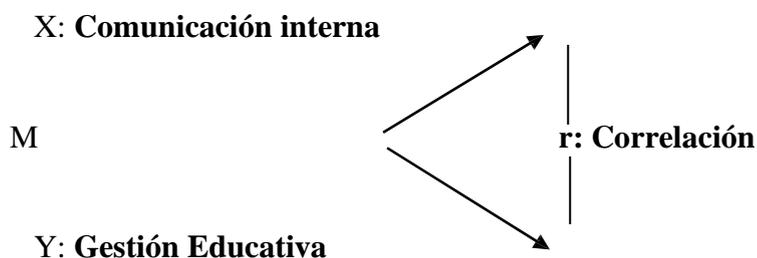
8. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo cuantitativa descriptivo correlacional; es descriptivo, porque se aplicó al estudio el recojo de información de manera independiente sobre las variables de investigación y es correlacional, porque se establece la relación entre las variables: comunicación interna y gestión educativa.

9. Diseño de investigación

El diseño utilizado fue el no experimental descriptivo correlacional, por se trabajó con se trabajó con el director y los docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario y una ficha de observación.

Dicha investigación se basó en el siguiente diseño:



Donde:

M = Muestra tomada para la investigación. X =

Variable 1.

Y= Variable 2.

R = Correlación.

10. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se utilizó dos técnicas; la primera fue la encuesta y su instrumento el cuestionario que sirvió para medir la variable independiente comunicación interna, cada ítem para las tres dimensiones de la comunicación interna: tipos de comunicación, formas de comunicación interna y barreras de la comunicación interna, en un total de 40 ítems y para su calificación se utilizó la Escala de Likert: (1: Muy de acuerdo, 2: En desacuerdo, 3: De acuerdo, 4: Muy de acuerdo y 5: No aplica). (Apéndice 1). La segunda fue la observación y su instrumento la ficha de observación para medir la variable dependiente gestión educativa, cada ítem distribuidas en las dimensiones: pedagógica, cultural y política de la práctica pedagógica en total de 38 ítems. La calificación se realizó según la Escala de Likert: (A: Muy bien, B: Bien, C: Regular, D: Malo y E: Pésima) (Apéndice 2).

11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el recojo de la información se utilizó el cuestionario y la ficha de observación, fueron ordenados y sistematizados en una hoja de cálculo, complementada por el paquete estadístico SPSS versión 21 para el procesamiento e interpretación de los datos a través de

la correlación de Pearson para comprobar la hipótesis entre el liderazgo pedagógico del director y la practica pedagógica de los docentes.

12. Validez y confiabilidad

Para la validez de los instrumentos se determinó mediante el juicio de dos expertos (Anexo 1, 2, 3 y 4)

Para la confiabilidad de los instrumentos se aplicó el coeficiente del Alfa de Cronbach, teniendo los siguientes resultados; encuesta (0, 884) y la ficha de observación (0,830) en ambos casos es alto, lo cual permite decir que la encuesta y la ficha de observación tienen una alta consistencia interna. (Anexo 5 y 6).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión)

1.1. Resultados por dimensiones de la variable comunicación interna

Tabla 1

Tipos de comunicación interna, según la percepción de los docentes

VALORACIÓN	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	TOTAL
ITEMS	%	%	%	%	%
Los mensajes institucionales son transmitidos por el director.	0	22,2	55,6	22,2	100
La I.E. transmite la información de persona a persona.	0	22,2	66,7	11,1	100
Las informaciones son transmitidas por aparatos eléctricos.	0	0	55,6	44,4	100
Utilizan un tono de voz adecuado para transmitir mensajes.	0	11,1	55,6	33,3	100
Los docentes transmiten claramente las informaciones.	0	11,1	55,6	33,3	100
El director transmite los mensajes a los docentes a través de documentos.	0	22,2	55,6	22,2	100
Se utiliza el periódico mural como medio de información.	0	0	44,4	55,6	100
Los mensajes escritos son comprendidos.	0	22,2	55,6	22,2	100
Los términos son interpretados por todos los docentes.	0	0	55,6	44,4	100
Utiliza movimientos corporales y gestuales en la emisión de mensajes.	0	22,2	55,6	22,2	100
Se enfatiza los mensajes con gestos corporales.	0	11,1	66,7	22,2	100
PROMEDIO	0	13,1	56,6	30,3	100

Nota. Resultados de encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, distrito y provincia de Jaén, julio-agosto 2014.

Análisis y discusión

Según la Tabla 1, en la dimensión tipos de comunicación interna de la variable comunicación interna, al respecto, los resultados evidencian, en general que, más de las tres cuartas de los docentes utilizan en su expresión de mensajes, opiniones e ideas en su interrelación con el director, sus colegas, alumnos y padres de familia las los siguientes tipos de comunicación: verbal y gestual para complementar la expresión oral, además que también se utiliza la escrita para transmitir diversas informaciones utilizando diversos medios como: el periódico mural, oficios, solicitudes, memorandos, etc.

Además, se evidencia que menos de la cuarta parte de los encuestados manifiestan “su desacuerdo”, por la forma como se transmiten los mensajes, opiniones y/o sugerencias.

Estos resultados presentados significan que los docentes utilizan las diversas y variadas formas de comunicación como: verbales, escritas y gestuales en la transmisión de los mensajes de carácter institucional, pedagógico, administrativo y comunitario.

Los resultados descritos confirman la propuesta de Valera (2001) citado por Rodríguez (2006) quien sostiene que “la principal ventaja de la comunicación verbal es que al utilizar el mensaje oral puede transmitirse y recibirse una respuesta al mismo momento”. Por su parte Davis & Newton (2010), citado por Rodríguez (2006) manifiestan que la comunicación escrita tiene sus ventajas y desventajas donde, dentro de las ventajas es la permanencia, esto se refiere que la información escrita se puede a volver a utilizar en otro acto comunicativo. Valera (2001) afirma que “la expresión corporal es el lenguaje del cuerpo, es un lenguaje universal que permite a los seres humanos comunicarse”.

Tabla 2***Formas de comunicación interna, desde la percepción de los docentes***

ITEMS	VALORACIÓN	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %	TOTAL %
Los docentes manifiestan sugerencias e inquietudes.		0	11,1	66,7	22,2	100
El director toma en cuenta las sugerencias.		0	44,4	55,6	0	100
Los mensajes institucionales son solo emitidos por el director.		0	0	55,6	44,4	100
Se toman en cuenta los niveles jerárquicos.		0	11,1	44,4	44,4	100
Se solicita ayuda técnica comunicacional.		0	11,1	55,6	33,3	100
Se unifican criterios para lograr los objetivos institucionales.		0	33,3	33,3	33,3	100
Las relaciones interpersonales permiten ejecutar actividades.		0	11,1	44,4	44,4	100
El director y los docentes varían su forma de dirigirse.		0	11,1	55,6	33,3	100
El director considera las sugerencias y/o aportes.		0	22,2	33,3	44,4	100
Los docentes hacen uso de la comunicación cruzada.		0	0	44,4	55,6	100
La comunicación sigue los canales administrativos.		0	11,1	55,6	33,3	100
En la I.E. se divulgan los objetivos institucionales.		0	44,4	33,3	22,2	100
La comunicación es utilizada para delegar funciones.		0	0	66,7	33,3	100
Los docentes se comunican cara a cara con el director.		0	11,1	66,7	22,2	100
Comparte relaciones amicales y sociales con los docentes.		0	22,2	66,7	11,1	100
La comunicación es utilizada para resolver situaciones imprevistas.		0	0	66,7	33,3	100
Los mensajes permiten mantener buenas relaciones.		0	33,3	55,6	11,1	100
Los docentes expresan sus ideas con respeto.		0	0	66,7	33,3	100
Los docentes realizan y aceptan críticas.		0	22,2	55,6	22,2	100
PROMEDIO		0	15,8	53,8	30,4	100

Nota. La Tabla 2 muestra los resultados de encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 16072 "Jorge Basadre" del C.P Valillo, distrito y provincia de Jaén, julio-agosto 2014.

Análisis y discusión

Según la Tabla 2, en la dimensión formas de comunicación de la variable comunicación interna; al respecto, los resultados evidencian, en general que, las más de las tres cuartas partes de los docentes manifiestan su acuerdo de que los mensajes, informaciones, sugerencias e inquietudes se transmiten en diferentes direcciones y que las estrategias de comunicación que más sobresalen son: la horizontal, la cruzada y la asertiva que permiten transmitir de forma clara y directa las metas, objetivos y metas institucionales a toda la comunidad educativa.

Además, se evidencia que la cuarta parte de los encuestados manifiestan su desacuerdo, respecto a lo señalado líneas arriba.

Estos resultados presentados significan que los docentes si hacen uso de diferentes formas y estrategias comunicativas en la emisión de diversos tipos de mensajes; por lo que se concluye que deben utilizar de manera permanente la comunicación horizontal, cruzada y asertiva ya que son más adecuadas para contribuir a la mejora de gestión educativa.

Los resultados descritos confirman las propuestas de Martínez y Nosnik (2001) citados por Rodríguez (2006) en la que dice: que la comunicación descendente los mensajes fluyen desde la dirección hacia los subordinados”, mientras que Melinkoff (1998) dice: “que la comunicación ascendente se origina de abajo hacia arriba”, a su vez Martínez y Nosnik (2001) manifiestan: “que la comunicación horizontal suele ser necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación” y “la comunicación cruzada es la que se da entre todos los integrantes de una institución”; por lo tanto Barbosa y Ramírez(2007) manifiestan que la comunicación asertiva es: “aquella que permite que el ser humano una interrelación sana entre sus colegas de trabajo”.

Tabla 3***Barreras de comunicación interna., desde la percepción de los docentes***

ITEMS	VALORACIÓN	Muy en desacuerdo %	En desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %	TOTAL %
Los mensajes se transmiten oportunamente.		0	11,1	55,6	33,3	100
Los factores externos reportan prejuicio a las estrategias		0	11,1	55,6	33,3	100
Se percibe claramente el significado de las palabras.		0	22,2	55,6	22,2	100
Se evidencia coherencia en los mensajes.		0	11,1	55,6	33,3	100
Los documentos emitidos expresan el estado de ánimo del director.		0	22,2	66,7	11,1	100
Los docentes emiten mensajes claros y entendidos.		0	11,1	88,9	0	100
Los mensajes escritos presentan todas las instrucciones precisas.		0	11,1	88,9	0	100
Se examinan los mensajes expresados en los documentos.		0	22,2	55,6	22,2	100
Los mensajes de los documentos contribuyen a mejorar la gestión educativa.		0	22,2	55,6	22,2	100
PROMEDIO		0	16,1	64,2	19,7	100

Nota. Resultados de encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, distrito y provincia de Jaén, julio-agosto 2014.

Análisis y discusión

Según la Tabla 3, en la dimensión barreras de comunicación de la variable comunicación interna, al respecto, los resultados evidencian, en general que, más de las tres cuartas partes de los docentes manifiestan que la comunicación oportuna, la coherencia en los mensajes, los mensajes escritos y los factores externos son analizados y estudiados; por lo que conlleva a superar las barreras de tipos técnico, semánticos administrativo y humano.

Además, se evidencia que menos de la una cuarta parte de los encuestados manifiestan que en la transmisión de los mensajes si existen algunas barreras más de

carácter semántico y administrativo.

Los resultados descritos se confirman según lo que propone Chiavenato (2000), en la que sostiene que para que los mensajes sean entendidos y comprendidos deben superarse las barreras técnicas, semántica y humanas.

1.2. Resultados por dimensiones de la variable 2: Gestión educativa

Tabla 4

La dimensión institucional, según la percepción de los docentes

ITEMS	VALORACIÓN				TOTAL
	Malo	Regular	Bien	Muy bien	
	%	%	%	%	%
Promueve el trabajo en equipo.	0	11,1	55,6	33,3	100
Fomentar la participación.	0	11,1	55,6	33,3	100
Cumplen normas y procedimientos.	0	22,2	55,6	22,2	100
Procedimientos de planificación.	0	0	77,8	22,2	100
La visión, misión y objetivos.	0	11,1	66,7	22,2	100
PROMEDIO	0	11,08	62,27	26,65	100

Nota. Resultados de ficha de observación aplicada al director y los docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, distrito y provincia de Jaén, agosto-setiembre 2014.

Análisis y discusión

Según la Tabla 4, sobre la dimensión institucional de la variable gestión educativa, al respecto, los resultados evidencian, en general que, más de las tres cuartas partes de los docentes manifiestan su acuerdo que en la I.E. se promueve el trabajo en equipo, se cumplen la normas, se hacen uso de procedimientos para la planificación institucional y que la visión, la misión y los objetivos institucionales están centrados en los aspectos formativos y de aprendizajes de los estudiantes; lo que conlleva a concluir que la comunicación interna si influye en la mejora de la dimensión institucional.

A su vez menos de la cuarta parte de los encuestados expresan su desacuerdo con la forma como se lleva a cabo lo antes indicado.

Los resultados descritos se hacen referencia en la propuesta del MINEDU (2011) en lo referido a la dimensión institucional en lo manifiesta: “que esta dimensión es importante porque permite promover el desarrollo de habilidades individuales y de grupo con el fin de que la I.E. se desarrolle y se desenvuelva de manera autónoma y competente”.

Tabla 5

La dimensión pedagógica, según la percepción de los docentes

ITEMS	VALORACIÓN	Malo %	Regular %	Bien %	Muy bien %	TOTAL %
El director orienta el trabajo pedagógico.		0	11,1	66,7	22,2	100
La propuesta pedagógica es conocida por los docentes.		0	11,1	88,9	0	100
Los docentes desarrollan proyectos de innovación.		0	11,1	77,8	11,1	100
Uso de enfoques y metodologías en sus clases.		0	11,1	88,9	0	100
Comparten experiencias pedagógicas y didácticas.		0	11,1	88,9	0	100
PROMEDIO		0	11,1	82,2	6,7	100

Nota. Resultados de ficha de observación aplicada al director y los docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, distrito y provincia de Jaén, agosto-setiembre 2014.

Análisis y discusión

Según la Tabla 5, en la dimensión pedagógica de la variable gestión educativa, al respecto, los resultados evidencian, en general que, más de las tres cuartas partes de los docentes manifiestan que en la I.E. se orienta el trabajo pedagógico, que la propuesta

pedagógica es conocida y aplicadas por todos los docentes; que los docentes desarrollan proyectos de innovación, que los docentes hacen uso de estrategias y técnicas innovadoras y que comparten sus experiencias pedagógicas; concluyendo que esta dimensión está bien fortalecida.

Además, se evidencia que una cuarta parte de los encuestados manifiestan su desacuerdo, respecto a lo señalado líneas arriba.

Los resultados que aparecen en el cuadro se confirman con lo propone en MINEDU (2011) en esta dimensión que sostiene que “comprende la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de planes y programas que ayudan a fortalecer el dominio de esta dimensión”.

Tabla 6

La dimensión administrativa, desde la percepción de los docentes

ITEMS	VALORACIÓN	Malo %	Regular %	Bien %	Muy bien %	TOTAL %
Se evalúan los documentos de gestión.		0	0	88,9	11,1	100
Se analiza los aspectos económicos de la I.E.		0	11,1	88,9	0	100
Se tiene claridad de los roles y funciones.		0	22,2	77,8	0	100
Se conservan los bienes y materiales.		0	11,1	66,7	22,2	100
Se cuenta con recursos tecnológicos		0	11,1	55,6	33,3	100
PROMEDIO		0	11,1	75,6	13,3	100

Nota. Resultados de ficha de observación aplicada al director y los docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, distrito y provincia de Jaén, agosto-setiembre 2014.

Análisis y discusión

Según la Tabla 6, se muestran resultados de dimensión administrativa de la variable gestión educativa; al respecto, los resultados evidencian, en general que, más de las tres cuartas partes de docentes manifiestan su acuerdo que participan en la elaboración de los instrumentos de gestión, forman parte de la comisión financiera, en la conservación de los bienes y materiales, el uso y cuidado de los recursos tecnológicos; contribuyendo de esta manera a la mejora de esta dimensión.

Además, se evidencia que menos de la cuarta parte de los encuestados manifiestan su desacuerdo, en la participación de lo antes indicado.

Los resultados que aparecen en el cuadro se confirman con lo propone en MINEDU (2011) en esta dimensión que sostiene que “se incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales y económicos; así como el cumplimiento de la normatividad y funciones de los docentes”.

Tabla 7

La dimensión comunitaria, desde la percepción del investigador

ITEMS	VALORACIÓN	Malo %	Regular %	Bien %	Muy bien %	TOTAL %
El clima escolar es adecuado en la IE.	0	0	77,8	22,2	100	
Los docentes coordinan acciones y acuerdos.	0	0	88,9	11,1	100	
Establece acuerdos con la comunidad.	0	22,2	77,8	0	100	
Participación de instituciones locales.	0	22,2	77,8	0	100	
La institución educativa tiene aceptación en la comunidad.	0	11,1	88,9	0	100	
PROMEDIO	0	11,1	82,24	6,66	100	

Nota. Resultados de ficha de observación aplicada al director y los docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, distrito y provincia de Jaén, agosto-setiembre 2014.

Análisis y discusión

Según la Tabla 7, en la dimensión comunitaria de la variable gestión educativa; al respecto, los resultados evidencian, en general que, más de las tres cuartas partes de profesores están de acuerdo con que en la I.E. las acciones que en la I.E hay un clima institucional; por lo tanto se toman acuerdos con la participación de toda la comunidad educativa y se respetan los acuerdos; todo esto basado en una comunicación fluida y permanente que se tienen con la comunidad educativa.

Además, se evidencia que una menos mínima parte de los encuestados manifiestan su desacuerdo, con la forma como se toman los acuerdos con los docentes y la forma como participan las instituciones de la comunidad.

Los resultados mostrados significan que con el uso de las estrategias comunicativas como: la horizontal, la cruzada y la asertiva si se puede lograr los objetivos y metas que se traza la I.E en relación a la gestión educativa.

Los resultados descritos se confirman con lo propone en MINEDU (2011) en esta dimensión que sostiene que “la I.E. se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas”.

2. Resultados totales de las variables de estudio

Tabla 8

Correlación entre la variable comunicación interna y la dimensión institucional

N°	COMUNICACIÓN INTERNA	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL
1.	2,83	2,60
2.	3,15	3,20
3.	3,50	3,20
4.	2,83	2,60
5.	3,08	2,80
6.	3,30	3,00
7.	2,83	2,60
8.	3,20	3,00
9.	3,50	3,00

R=0,85

Nota. Resultado correlacional entre la variable comunicación interna y la dimensión institucional de la gestión educativa en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014.

Análisis y discusión

En la Tabla 8, se observa una relación positiva entre la variable comunicación interna y la dimensión institucional de la variable gestión educativa, cuyo resultado correlacional es $R=0,85$; es decir que si existe correlación considerable; por lo se puede afirmar que las variadas formas, maneras, y estrategias de la comunicación interna que utilizan los docentes para transmitir los mensajes o informaciones institucionales contribuyen a mejorar las relaciones comunicativas, laborales y personales; por lo que se puede concluir que la comunicación interna influye de manera positiva en la dimensión institucional.

En este trabajo de investigación a través de la observación se ha podido comprobar que los docentes a través del cumplimiento de sus funciones y responsabilidades en las diversas comisiones de trabajo fortalecen la identidad institucional en las interrelaciones con las demás instituciones del entorno local.

Tabla 9

Correlación entre la variable comunicación interna y la dimensión pedagógica

N°	COMUNICACIÓN INTERNA	DIMENSIÓN PEDAGÓGICA
1.	2,83	2,60
2.	3,15	3,00
3.	3,50	3,20
4.	2,83	2,60
5.	3,08	3,00
6.	3,30	3,20
7.	2,83	2,80
8.	3,20	3,20
9.	3,50	3,20

R=0,90

Nota. Resultado correlacional entre la variable comunicación interna y la dimensión pedagógica de la gestión educativa en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014.

Análisis y discusión

Según la Tabla 9, se observa una relación positiva entre la comunicación interna y la dimensión pedagógica de la gestión educativa cuyo resultado correlacional es R=0,90; es decir que si existe correlación entre la comunicación interna y la dimensión institucional de la gestión educativa; por lo se puede decir que las estrategias comunicativas que utilizan los docentes influyen significativamente en la mejora de la dimensión de la gestión educativa.

En este trabajo de investigación a través de la observación se ha podido constatar en que el director utilizando una comunicación adecuada orienta las prácticas pedagógicas de sus docentes dentro del marco de la planificación, selección de las estrategias didácticas que le permiten al docente utilizarlas en sus clases con la finalidades de contribuir al logro de los propósitos de acuerdo a su sesión de aprendizaje de manera contextualizada; asimismo los docentes promueven el uso de la comunicación horizontal y cruzada en la interacción individual y grupal.

Tabla 10

Correlación entre la variable comunicación interna y la dimensión administrativa de la variable gestión educativa

N°	COMUNICACIÓN INTERNA	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA
1.	2,83	2,60
2.	3,15	3,00
3.	3,50	3,20
4.	2,83	2,60
5.	3,08	3,20
6.	3,30	3,20
7.	2,83	2,80
8.	3,20	3,20
9.	3,50	3,20

R=0,84

Nota. Resultado correlacional entre la variable comunicación interna y la dimensión administrativa de la gestión educativa en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014.

Análisis y discusión

En la Tabla 10, se observa que la correlación positiva entre la comunicación interna y la dimensión administrativa cuyo resultado correlacional es $R=0,84$; es decir que si existe correlación considerable entre la comunicación interna y la dimensión administrativa de la gestión educativa; por lo se puede afirmar que el director utiliza diversas formas de comunicación para orienta el uso de los materiales y recursos de la I.E; asimismo utiliza diversas estrategias de conducción de los recursos humanos y materiales con el propósito de favorecer los procesos de aprendizaje y de distribución oportuna de los bienes y servicio que están a favor del docente y de los estudiantes.

A través de la observación también se puede afirmar que el director toma en cuenta las sugerencias de sus docentes y coordina la toma de decisiones que le conllevan al logro de los objetivos institucionales en la dimensión administrativa.

Tabla 11

Correlación entre la comunicación interna y la dimensión comunitaria de la gestión educativa

Nº	COMUNICACIÓN INTERNA	DIMENSIÓN COMUNITARIA
1.	2,83	2,80
2.	3,15	3,20
3.	3,50	3,20
4.	2,83	2,80
5.	3,08	3,00
6.	3,30	3,20
7.	2,83	2,60
8.	3,20	3,00
9.	3,50	3,20

R= 0,89

Nota. Resultado correlacional entre la variable comunicación interna y la dimensión comunitaria de la gestión educativa en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014.

Análisis y discusión

En la Tabla 11, se puede observar que la correlación entre la comunicación interna y la dimensión comunitaria de la gestión educativa; cuyo resultado correlacional es R=0,89; es decir que si existe una correlación considerable; lo que significa que los docentes contribuyen a la mejora de la comunicación interna o por ende ayudan al director a la mejora de la dimensión comunitaria de la gestión educativa; por lo que se puede concluir que los docentes hacen uso de variadas formas de comunicación en sus interrelaciones con los demás miembros de la comunidad educativa.

A través de la observación se puede afirmar participa de las diversas actividades que realizan las instituciones de la comunidad como jornadas de limpieza, actividades cívicas, actividades de integración deportiva, etc.

Tabla 12***Correlación entre la variable comunicación interna y la variable gestión educativa***

N°	COMUNICACIÓN INTERNA	GESTIÓN EDUCATIVA
1.	2,83	2,65
2.	3,15	3,10
3.	3,50	3,20
4.	2,83	2,65
5.	3,08	3,00
6.	3,30	3,30
7.	2,83	2,90
8.	3,20	3,20
9.	3,50	3,35

R= 0,90

Nota. Resultado correlacional entre las variables comunicación interna y gestión educativa en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014.

En la Tabla 12, se observa una la correlación positiva entre las variables comunicación interna y gestión educativa, cuyo resultado correlacional es $R=0,90$; es decir que si existe correlación considerable entre dichas variables; lo que conlleva a afirmar que el director y los docentes asumen el compromiso ético profesional de contribuir al fortalecimiento de un buen clima institucional y a contribuir a la mejora la comunicación interna; haciendo uso de diversas formas y estrategias comunicativas en los diversos actos comunicativos y en las interrelaciones con los miembros de la comunidad educativa; concluyendo que la comunicación interna influye de manera positiva en la gestión educativa.

En su investigación Bustamante (2007) concluye el aumento del nivel de la comunicación interna en una organización educativa repercute en la gestión educativa, resultado que se asemeja de manera descriptiva sobre el énfasis de la comunicación interna como forma de contribuir al logro de los objetivos institucionales y la mejora de la gestión educativa.

En su investigación Roncal (2016); concluye entre las variables de comunicación interna y la gestión educativa existe una relación lineal y directamente proporcional ($r_s=0,362$). Este resultado difiere al resultado correlacional (0,90) entre las variables comunicación interna y gestión educativa.

En su investigación Silva (2015); concluye que la presencia de una comunicación adecuada en la institución educativa influye con el 66% y se relaciona positivamente con la gestión educativa. Este resultado se asemeja al resultado correlacional (0,90 positiva y significativa entre la comunicación interna y gestión educativa.

3. Prueba de hipótesis

Con la finalidad de comprobar la confiabilidad y consistencia de la hipótesis de investigación se ha sometido los datos obtenidos a la prueba de correlación de Pearson.

La prueba de coeficiente de correlación de Pearson muestra relaciones que se utiliza para contrastar la hipótesis nula de las variables X y Y.

Hipótesis de estudio

Ho: La distribución de la variable en estudio no difiere de una distribución normal.

Ha: La distribución de la variable en estudio difiere de una distribución normal.

Nivel de significancia 5% (0, 05).

Tabla 13***Prueba de correlación de Pearson entre la comunicación interna y la gestión educativa***

		COMUNICACIÓN INTERNA	GESTIÓN EDUCATIVA
COMUNICACIÓN INTERNA	Correlación de Pearson	1	,905**
	Sig.(bilateral)		,001
	N	9	9
GESTIÓN EDUCATIVA	Correlación de Pearson	,905**	
	Sig.(bilateral)	,001	
	N	9	9

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Si el Valor $p \geq 0.05$, se Acepta H_0 : Si el Valor $p < 0.05$, se Acepta H_a .

En la Tabla 13; el estadístico de la prueba de coeficiente de Pearson nos muestra, que los resultados de la correlación de la hipótesis general relacionados a la comunicación interna y la gestión educativa difieren en ($S= 0,001$) con un valor de significancia muy alto y siendo menor ($0,005$) demostrando que la comunicación interna si influye significativamente en la gestión educativa en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014; quedando así comprobada la hipótesis central de investigación.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

1. Título

Plan para fortalecer las habilidades de comunicación y tecnológicas del directivo y los docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, 2015.

2. Fundamentación

Las instituciones educativas están regentadas por directores, quienes son los responsables conjuntamente con los docentes de organizar y planificar los mensajes e informaciones institucionales que muchas de las veces no se utilizan los canales adecuados o que no llegan con claridad a los destinatarios que conforman la comunidad educativa.

En ese sentido se pretende que el siguiente plan contribuya a fortalecer las habilidades de comunicación y el uso de herramientas tecnológicas en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, para mejorar la comunicación interna entre los estamentos de la comunidad educativa. Por tanto, son necesarias la claridad y concreción en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones de tal manera que se contribuya a la mejora de la comunicación interna y la gestión educativa en el contexto escolar.

3. Descripción de la propuesta

El presente plan de mejora contiene temas de capacitación tanto para el directivo como para el docente orientado a fortalecer las habilidades de comunicación y tecnológicas del directivo y docentes que contribuya a la mejora de comunicación interna y de la gestión educativa en la que se brinde un servicio de calidad tal como lo exige el avance de la ciencia y la tecnología.

Para lo cual se plantea la implementación de dos talleres de capacitación, la cual lo detallamos a continuación:

Taller I

“Habilidades de comunicación”

- Empatía
- Escucha activa
- Asertividad

Taller II

“Herramientas tecnológicas de comunicación”

- Página web institucional
- El correo electrónico.
- El Facebook.
- El whatsapp

4. Objetivos

4.1. Objetivos generales

Fortalecer las habilidades de comunicación y el uso herramientas tecnológicas de comunicación en la mejora la comunicación interna en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, 2015.

4.2. Objetivos específicos

- a) Utilizar las habilidades de comunicación en la mejora de la comunicación interna en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2015.
- b) Fortalecer el uso las herramientas tecnológicas en la transmisión de los mensajes institucionales para mejorar la comunicación interna en la I.E N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2015.

5. Responsables

El director de la I.E, la plana docente y consejo directivo de APAFA

6. Duración

Esta propuesta de mejora tendrá una duración de dos meses de marzo a abril del 2015.

7. Logros esperados

Con la implementación de la propuesta de mejora se espera lograr lo siguiente:

Directivo y Docentes

8. Beneficios

- a) Aprender a descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás miembros de la comunidad educativa.
- b) Mostrar predisposición para aceptar y ser tolerantes con las diferencias y opiniones de los demás.
- c) Escuchar con atención y sin prejuicios siendo respetuosos de sus opiniones.
- d) Descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás miembros de la comunidad educativa.
- e) Hacer uso de las herramientas tecnológicas para transmitir sus mensajes e informaciones a los demás miembros de la comunidad educativa.

9. Cronograma de acciones

N°	ACTIVIDADES/TAREAS	AÑO 2015/MESES			RESPONSABLES
		MAR	ABRIL	MAYO	
1.	Socialización del plan de mejora.	02/03/2015			Director y tesista.
2.	I taller de capacitación dirigido al directivo y docentes	02/03/2015 al 06/03/2015			Psicólogo.
3.	II taller de capacitación dirigido al directivo y docentes		13/04/2015 al 17/04/2015		Docente de AIP.
4.	Evaluación del plan de mejora.			08/06/2015 al 10/06/2015	Director y tesista.

10. Presupuesto

El presupuesto para la implementación del siguiente plan de mejora será asumido con ingresos propios, aportes del consejo directivo de la APAFA, del personal docente y del tesista.

SERVICIOS/RECURSOS MATERIALES	MONTO
Ponentes	3000.00
Bibliografía	200.00
Material de escritorio	600.00
Material diverso	400.00
TOTAL	4,200.00

CONCLUSIONES

1. Al efectuar la correlación entre la comunicación interna y la dimensión institucional de la gestión educativa, se determinó que existe una relación (0,85) directa, positiva y significativa; por lo que se concluye que la comunicación interna influye de manera positiva en la dimensión institucional.
2. Al efectuar la correlación entre la comunicación interna y la dimensión pedagógica de la gestión educativa, se determinó que existe una relación (0,90) directa, positiva y significativa; por lo que se concluye que la comunicación interna influye de manera positiva en la dimensión pedagógica.
3. Al efectuar la correlación entre comunicación interna y la dimensión administrativa de la gestión educativa, determinó que existe una relación (0,84) directa, positiva y significativa; por lo que la comunicación interna influye de manera positiva en la dimensión administrativa.
4. Al efectuar la correlación de la variable comunicación interna y la dimensión comunitaria de la gestión educativa, se determinó que existe una relación (0,89) directa, positiva y significativa; por lo que se concluye que la comunicación interna influye de manera positiva en la gestión educativa.
5. Al efectuar la correlación entre la comunicación interna y la gestión educativa, se determinó que existe una relación (0,90) directa, positiva y significativa; por lo que se concluye que la comunicación interna influye de manera positiva en la gestión educativa.

SUGERENCIAS

1. Se sugiere al director de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo; que para transmitir los mensajes institucionales a la comunidad educativa debe considerar la comunicación horizontal, cruzada y asertiva por ser las más eficientes difundir para la transmisión de mensajes sin tener en cuenta la jerarquía institucional.
2. Se recomienda al director y a los docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo que para que la comunicación sea más fluida y eficaz deberán utilizar diversas formas, estrategias y técnicas de comunicación cuando expresan mensajes, opiniones, ideas o informaciones a los demás miembros de la comunidad educativa.
3. Se recomienda director de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo que considere la propuesta teórica e incluya las actividades más pertinentes en el PEI porque contiene formas y tipos de comunicación que van a permitir a mejorar la lo procesos de comunicación interna y de la mejora continua de la gestión educativa.
4. A los docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo hacer que utilicen la comunicación horizontal, cruzada y asertiva en la transmisión de mensajes, ideas, sugerencias y opiniones porque les permitirá que sus estudiantes se sientan motivados a mejorar sus aprendizajes y a su vez contribuirán a mantener un buen clima institucional.

LISTA DE REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España.
- Barbosa, F. y Ramírez, C. (2007). *La comunicación asertiva como estrategia en la resolución de conflictos grupales e individuales*. Universidad de la Sabana. Fundación Procrear Mañana, ICBF.
- Bustamante, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe>.
- Cabrera, M. (2012). *Gestión educativa en el fortalecimiento de la comunicación interna en el centro educativo Novus en la ciudad de Guayaquil año 2012. Propuesta: diseño e implementación de una guía metodológica de orientación y mediación de gestiones educativas para docentes*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Guayaquil. Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec>.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre paradigma A y de tipo B*. Unesco.
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de Comunicación Interna para la Gestión de las Universidades Públicas en Argentina en el Marco Conceptual de la Gestión Total de Calidad. Análisis de un Caso*. [Tesis de Maestría]. Universidad Tecnológica Nacional. Uruguay. <https://repositorio.pucesa.edu.ec>
- Chiavenato, A. (2000). *La Comunicación y sus Barreras*. 5ta Edición. México. McGraw Hill Interamericana Editores.
- Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión educativa*. [Tesis de Maestría]. Lima, Perú. Pontificia

Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

<http://tesis.pucp.edu.pe>

Davis, K y Newtrom, J (1998). *Procesos Comunicacionales*. México. Mc Graw Hill.

Interamericana Editores C.A.

Druker, P. (1994). *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas Sociales*.

Buenos Aires. Argentina: Editorial Ateneo.

Escalante, R. (2014). *Enfoques de gestión educativa*. Prezi.

Fernández, C. (1997). *Comunicación organizacional*. Primera Edición. Editorial Diana. México.

Fragor, S. (2015). *Clima institucional y su relación con la gestión educativa de la institución educativa "San Miguel" de la provincia de San Miguel – Cajamarca, 2016*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.

<https://repositorio.unc.edu.pe>.

García, J. (1998). *Comunicación interna*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.

Gordillo, S. (2012). *La comunicación entre docentes y directivos: una propuesta para su cualificación*. [Tesis de Maestría]. Universidad Libre, Bogotá D.C.
<https://repository.unilibre.edu.co>.

Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.

Ivancevich, J. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. España. S.A. MCGRAW-HILL

Jablin, F. (1988). *Estudio de la Comunicación Organizacional: Su evolución y su futuro*. México: Mc Graw- Hill

Joao, O. (2004). *Diccionario Pedagógico de Ciencias de la Educación*. Editorial UPAEP. 1ª Ed. El Salvador.

- Kreps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- Koontz, H. (1996). *Estrategias, Planificación y Control*. México: Editorial Hispanoamericana S.A.
- Márquez, M. (2002). *Modelo de Comunicación para la Optimización del Liderazgo Educativo de las Escuelas Básicas*. [Tesis de Maestría]. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Lara. Venezuela.
- Martínez, A y Nosnih, A. (2001). *Comunicación Organizacional*. 2da Edición. México: Editorial Antillas S.A.
- Melinkoff, R. (1998). *La Estructura de la Organización*. Universidad Rafael Urdaneta Caracas. Editorial Panapo. Maracaibo. Venezuela.
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual del Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.
- Pérez, O (2016). *La gestión educativa. Conceptos fundamentales*. Bogotá, Colombia.
- Pizolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Redding. W y Sanborn G. (1964). *Business and industrial communication*. Nueva York. Harper and Row.
- Ribeiro, L. (2000). *La Comunicación Eficaz*. Barcelona: Editorial Urano.
- Robbins, S (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, E. (2006). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Universidad de las Américas – Puebla (UDLP)*. [Tesis de Maestría] Veracruz-México.
- Rodríguez, M. (1998). *Motivación al Trabajo*. México: Manual Moderno. Romeo, M, y

Roca X (2005). *Comunicación interna*, Colombia, Editorial UOC.

Roncal K (2016). *La comunicación interna y la gestión educativa en la I.E N° 88227*

Pedro Pablo Atusparia, Nuevo Chimbote- 2016. [Tesis de Maestría]. Universidad

Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe>.

Tamayo y Tamayo M. (2006). *El proceso de la investigación científica*. 4ª edición, Distrito

Federal, México. Editorial Limusa 2006: 108-110.

Valera, M (2001). *Sistemas de Información Gerencial*. Venezuela. Ediciones

APÉNDICES/ ANEXOS

Apéndice 1. Instrumento para la comunicación interna



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POST GRADO
 Maestría en Ciencias
 Mención: Gestión de la Educación



CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LOS DOCENTES

El presente instrumento plantea diferentes preguntas acerca de la forma de cómo está la comunicación interna en la Institución Educativa y como se transmiten las informaciones a la comunidad educativa.

El cuestionario está conformado por un conjunto de preguntas. Cada pregunta tiene las siguientes opciones de respuestas:

1. Muy en Desacuerdo.
- 2: En Desacuerdo.
- 3: De Acuerdo.
- 4: Muy de Acuerdo.
- 5: No aplica (o no tengo información).

Seleccione una sola y marque según su opinión una (X) en la que se ajuste a su consideración. Por ello rogaría a que pueda responder las preguntas del cuestionario. Agradezco su gran apoyo y generosidad al participar en esta encuesta.

Indicadores	Ítems	1	2	3	4	5
		Tipos de comunicación interna				
Verbales	1. Los mensajes institucionales solo son expresados por el director o el profesor de turno a toda la comunidad educativa.					
	2. En la I.E el director y los docentes transmiten la información utilizando la palabra oral a toda la comunidad educativa.					
	3. Las informaciones son transmitidas utilizando aparatos eléctricos o mecánicos a los docentes, estudiantes y padres de familia.					
	4. En la Institución Educativa se promueve el uso de la palabra oral para retroalimentar las propuestas de objetivos y políticas institucionales en sus reuniones de trabajo.					
	5. Los docentes transmiten claramente el sentido de la información a los demás miembros de la comunidad educativa.					

Escritas	6. En la Institución Educativa se utilizan medios escritos de la comunicación: como memorando, cartas, oficios, boletines, periódico mural, revista institucional, informes, etc.					
	7. En la Institución Educativa se promueve el uso de la comunicación escrita para tener un registro permanente, tangible y verificable de la información transferida.					
	8. En la I.E los mensajes escritos que se transmiten contienen información clara y precisa.					
	9. Considera que la comunicación escrita es el medio más efectivo para que el director comunique los mensajes institucionales a toda la comunidad educativa.					
Gestuales	10. Realiza usted movimientos corporales y gestuales cuando emite mensajes a los demás docentes.					
	11. En director o el profesor de turno enfatiza los mensajes con movimientos corporales y gestuales.					
Formas de comunicación interna						
Ascendente	12. En la I.E se utiliza la comunicación ascendente para favorecer la transmisión de información de los niveles inferiores a los niveles superiores; con la finalidad de resolver sus inquietudes y problemas.					
	13. Los integrantes de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia) utilizan la perspectiva comunicacional ascendente con el propósito de dar cuenta o informar de las acciones encargadas por el director.					
Descendentes	14. En la Institución Educativa se utiliza la comunicación descendente para favorecer la transmisión de información del director hacia los docentes, estudiantes y padres de familia.					
	15. El director utiliza la comunicación descendente con el propósito de dirigir y orientar las actividades de los docentes en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.					
Horizontal	16. En la I.E se utiliza la comunicación horizontal como herramienta útil para favorecer la integración y coordinación de actividades dirigidas a resolver problemas institucionales.					
	17. En las diferentes dimensiones de la gestión educativa se unifican criterios para lograr los objetivos institucionales.					
	18. En la institución las relaciones interpersonales permiten intercambiar ideas para contribuir a la realización de actividades y/o trabajos en equipo.					
Cruzada	19. El director y el personal docente varían la forma de dirigirse a los demás miembros de la comunidad educativa.					
	20. El director considera las sugerencias y/o aportes de docentes, alumnos, consejo directivo de APAFA y comunidad para realizar actividades a favor de la Institución Educación.					

	21. Los docentes utilizan la comunicación cruzada para lograr los objetivos institucionales.					
Formal	22. La comunicación sigue los canales administrativos y jerárquicos.					
	23. En la institución se divulgan los objetivos institucionales.					
	24. En la institución la comunicación es utilizada para delegar responsabilidad a los docentes.					
Informal	25. El personal docente se comunica cara a cara con el director.					
	26. Comparte con sus compañeros de trabajo relaciones sociales para satisfacer necesidades.					
	27. La comunicación se utiliza para resolver alguna situación imprevista en la institución.					
Asertiva	28. Los mensajes transmitidos por el personal docente permite mantener una buena relación interpersonal entre todos los integrantes de la comunidad educativa.					
	29. Los docentes expresan sus ideas, opiniones, necesidades respetando siempre a los demás y sin reaccionar a las provocaciones.					
	30. El personal docente realizan críticas y aceptan críticas de los demás y piden disculpas cuando están equivocados.					
Barreras de la comunicación interna						
Técnicas	31. En la institución educativa las comunicaciones se transmiten oportunamente y sin ninguna dificultad a toda la comunidad educativa.					
	32. En la institución los factores externos reportan perjuicio a las diversas formas de comunicación que utilizan el director y los docentes.					
Semánticas	33. En la institución, se percibe claramente el significado de de las frases, oraciones y palabras utilizadas en los mensajes institucionales.					
	34. En la institución educativa los mensajes orales y escritos que se transmiten muestran coherencia y claridad.					
Humanas	35. Los documentos transmitidos en la I.E. son interpretados sin ninguna dificultad por todos los miembros de la comunidad educativa.					
	36. Las reuniones que realizan en la I.E, se pierden en explicaciones fuera de lugar desmotivando la participación del personal.					
	37. El personal docente emite los mensajes explicados de tal manera, que sea entendido por personas que tienen diferentes puntos de vista y experiencias.					
Administrativas	38. Los mensajes expresados en los documentos escritos presentan todas las instrucciones precisas y claras.					
	39. Se examinan críticamente los mensajes expresados en los documentos para emitir una respuesta coherente.					

	40. Los mensajes en los documentos se expresan de tal manera que contribuyen a una buena comunicación interna.					
--	--	--	--	--	--	--

El investigador.

Apéndice 2: Ficha de observación de la gestión educativa



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POST GRADO
 Maestría en Ciencias
 Mención: Gestión de la Educación



FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La presente guía de observación plantea diferentes interrogaciones acerca de cómo se realiza la gestión educativa en sus dimensiones institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria de la gestión educativa con la participación activa de los docentes.

ESCALA DE VALORACIÓN	EQUIVALENCIA
A	Muy bien
B	Bien
C	Regular
D	Malo
E	Pésima

N°	ITEMS DE OBSERVACIÓN	ESCALA VALORATIVA				
		A	B	C	D	E
INSTITUCIONAL						
1.	En la I.E. se promueve el trabajo en equipo para el logro de metas y objetivos institucionales.					
2.	Las políticas y mecanismos que existen en la I.E sirven para fomentar la participación de toda la comunidad educativa.					
3.	En la I.E el director y los docentes cumplen las normas y reglamentos que da la I.E. y el Ministerio de Educación.					
4.	Los procedimientos que existen en la I.E. para recopilar información acerca de los estudiantes y sus familias, es considerada en la planificación institucional.					
5.	La visión, misión y los objetivos institucionales están centradas en los aspectos formativos y aprendizajes de los estudiantes.					
PEDAGÓGICA						
6.	El director utiliza diversos instrumentos de monitoreo y acompañamiento para orientar el trabajo pedagógico que realizan los docentes.					
7.	La propuesta pedagógica que se plantea en el PEI es conocida por todos los docentes y es aplicada en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.					
8.	La I.E desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.					

9.	Los docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo en los estudiantes.					
10.	En la I.E. se comparte experiencias pedagógicas y didácticas entre los docentes para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.					
ADMINISTRATIVA						
11.	Se utilizan procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento de los documentos de gestión de la institución.					
12.	Los mecanismos que existen en la Institución Educativa sirven para analizar la efectividad de la planificación de los aspectos económicos y financieros.					
13.	La I.E. asegura que todos sus miembros tengan claridad sobre sus roles y funciones, a través de distribución de medios escritos (reglamento interno, manual de organización y funciones, periódico mural, boletines, etc.)					
14.	Los docentes se preocupan por conservar los bienes y materiales con que cuenta la I.E.					
15.	La I.E. cuenta con recursos tecnológicos para brindar un mejor servicio educativo a los estudiantes y comunidad.					
COMUNITARIA						
16.	El clima escolar que existe en la institución educativa favorece el aprendizaje de los estudiantes y la convivencia de los miembros de la comunidad educativa.					
17.	Los docentes coordinan acciones y acuerdos tanto entre la escuela, la familia y la comunidad con la finalidad de mejorar el servicio educativo que brinda la Institución.					
18.	Los vínculos y acuerdos que la institución establece con la comunidad e instituciones del entorno buscan un beneficio institucional y mutuo.					
19.	La I.E. promueve la participación de las instituciones locales en las diferentes actividades de integración y proyección comunal.					
20.	La I.E. tiene una buena aceptación por el servicio que brinda en la comunidad.					

El investigador.

Anexo 1: Ficha de validación de encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POST GRADO
 Maestría en Ciencias
 Mención: Gestión de la Educación



CUESTIONARIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

I. REFERENCIA:

- 1.1. Experto: Dr. César Eduardo Fernández Moloch
 1.2. Especialidad: Educación Primaria
 1.3. Cargo Actual: Especialista de Educación
 1.4. Grado Académico: Doctor en Educación
 1.5. Instrumento: Encuesta
 1.6. Lugar y fecha: Jazán, 28 de junio del 2014.

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS:

VALORACIÓN

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

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1.	Pertinencia de indicadores	X				
2.	Formulado con lenguaje apropiado	X				
3.	Adecuado para los sujetos de estudio	X				
4.	Facilita la hipótesis	X				
5.	Suficiencia para medir la variable	X				
6.	Facilita la interpretación del instrumento		X			
7.	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X				
8.	Expresa hechos perceptibles		X			
9.	Secuencia lógica	X				
10.	Basado en aspectos teóricos	X				
TOTAL		40	8			

Coefficiente de valoración porcentual: $C = \frac{48}{100}$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
 GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
 UNIDAD EJECUTORA 301
Dr. César Eduardo Fernández Moloch
 ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN PRIMARIA
 ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Firma y sello del Experto

Anexo 2. Ficha de validación de encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POST GRADO
 Maestría en Ciencias
 Mención: Gestión de la Educación



CUESTIONARIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

I. REFERENCIA:

- 1.1. Experto:..... *Mg. Robinson Ulises Alberca Alberca*
- 1.2. Especialidad:.. *Educación Física*
- 1.3. Cargo Actual:.. *Especialista en Educación*
- 1.4. Grado Académico:.. *Magister en Educación*
- 1.5. Instrumento:.. *Ficha de observación*
- 1.6. Lugar y fecha:.. *Jaén, 29 de junio del 2014.*

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS:

VALORACIÓN

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

Nº	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1.	Pertinencia de indicadores	X				
2.	Formulado con lenguaje apropiado	X				
3.	Adecuado para los sujetos de estudio	X				
4.	Facilita la hipótesis	X				
5.	Suficiencia para medir la variable	X				
6.	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7.	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X				
8.	Expresa hechos perceptibles	X				
9.	Secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos	X				
TOTAL		50				

Coefficiente de valoración porcentual: C= _____

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....


 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL JAÉN
 ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA
Robinson Ulises Alberca Alberca
 Robinson Ulises Alberca Alberca
 ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN

Firma y sello del Experto

Firma y sello del Experto



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POST GRADO
 Maestría en Ciencias
 Mención: Gestión de la Educación



FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

I. REFERENCIA:

- 1.1. Experto: Dr. César Eduardo Fernández Moloch
 1.2. Especialidad: Educación Primaria
 1.3. Cargo Actual: Especialista en Educación
 1.4. Grado Académico: Doctor en Educación
 1.5. Instrumento: Ficha de observación
 1.6. Lugar y fecha: Taen, 28 de junio del 2014.

**II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS:
 VALORACIÓN**

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

Nº	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1.	Pertinencia de indicadores	X				
2.	Formulado con lenguaje apropiado	X				
3.	Adecuado para los sujetos de estudio	X				
4.	Facilita la hipótesis	X				
5.	Suficiencia para medir la variable	X				
6.	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7.	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X				
8.	Expresa hechos perceptibles	X				
9.	Secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos	X				
TOTAL		50				

Coefficiente de valoración porcentual: $C = \frac{50}{50} = 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
 GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
 UNIDAD EJECUTORA - 301
 Dr. César Eduardo Fernández Moloch
 ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN PRIMARIA
 AREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Firma y sello del Experto

Anexo 4. Ficha de validación de la ficha de observación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO
Maestría en Ciencias
Mención: Gestión de la Educación



FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

I. REFERENCIA:

- 1.1. Experto:..... *Mg. Robinson Ulises Alberca Alberca*
- 1.2. Especialidad:..... *Educación Física*
- 1.3. Cargo Actual:..... *Especialista en Educación*
- 1.4. Grado Académico:..... *Magister en Educación*
- 1.5. Instrumento:..... *Ficha de Observación*
- 1.6. Lugar y fecha:..... *Jaén, 29 de junio del 2014*

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS:

VALORACIÓN

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

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1.	Pertinencia de indicadores	X				
2.	Formulado con lenguaje apropiado	X				
3.	Adecuado para los sujetos de estudio	X				
4.	Facilita la hipótesis	X				
5.	Suficiencia para medir la variable	X				
6.	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7.	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X				
8.	Expresa hechos perceptibles	X				
9.	Secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos	X				
TOTAL		50				

Coefficiente de valoración porcentual: C= _____

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....
.....
.....


 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL JAÉN
 ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA
Robinson Ulises Alberca Alberca
 Robinson Ulises Alberca Alberca
 ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN

Firma y sello del Experto

Anexo 5. Confiabilidad de la encuesta liderazgo pedagógico del director

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	109,23	311.526	.650	.962
VAR00002	109,38	305.256	.712	.961
VAR00003	109,46	293.269	.914	.960
VAR00004	109,31	290.731	.784	.961
VAR00005	109,08	309.077	.636	.962
VAR00006	108,85	296.641	.892	.960
VAR00007	109,31	311.397	.763	.962
VAR00008	109,00	303.333	.650	.962
VAR00009	109,31	303.397	.949	.960
VAR00010	108,69	295.731	.901	.960
VAR00011	109,54	305.769	.661	.962
VAR00012	110,23	310.692	.574	.962
VAR00013	108,92	312.410	.535	.963
VAR00014	109,38	318.423	.368	.963
VAR00015	108,92	313.077	.623	.962
VAR00016	109,62	305.423	.667	.962
VAR00017	109,54	307.603	.685	.962
VAR00018	109,54	316.936	.333	.964
VAR00019	109,62	304.923	.684	.962
VAR00020	109,46	310.269	.597	.962
VAR00021	109,69	305.897	.651	.962
VAR00022	109,23	301.859	.720	.961
VAR00023	109,38	311.256	.581	.962
VAR00024	109,54	302.436	.637	.962
VAR00025	109,54	304.769	.695	.962
VAR00026	109,85	307.974	.448	.964
VAR00027	109,54	310.269	.583	.962
VAR00028	109,31	296.231	.957	.960
VAR00029	109,69	308.397	.509	.963
VAR00030	109,31	293.564	.872	.960

Anexo 6. Confiabilidad de la ficha de observación de la práctica pedagógica

Alfa de Cronbach	N de elementos
,722	38

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	122.33	121.000	-.225	.763
VAR00002	122.44	108.528	.728	.766
VAR00003	121.89	116.611	.098	.763
VAR00004	122.11	108.861	.625	.782
VAR00005	122.11	118.861	-.090	.764
VAR00006	122.33	123.000	-.351	.761
VAR00007	121.78	113.944	.336	.781
VAR00008	122.33	122.250	-.304	.794
VAR00009	121.89	121.361	-.313	.791
VAR00010	122.33	114.000	.232	.784
VAR00011	122.22	126.194	-.634	.797
VAR00012	122.22	115.194	.190	.784
VAR00013	122.78	108.444	.845	.775
VAR00014	121.89	116.611	.098	.785
VAR00015	122.00	109.500	.541	.778
VAR00016	122.11	113.611	.278	.783
VAR00017	122.33	107.500	.543	.778
VAR00018	122.00	110.500	.471	.780
VAR00019	122.11	111.861	.404	.781
VAR00020	122.11	104.111	.776	.772
VAR00021	121.78	109.194	.774	.776
VAR00022	122.11	110.611	.495	.779
VAR00023	122.56	103.528	.812	.772
VAR00024	122.00	121.250	-.318	.790
VAR00025	122.22	107.944	.776	.775
VAR00026	122.44	108.528	.728	.776
VAR00027	122.00	112.750	.471	.780
VAR00033	122.56	111.528	.428	.780
VAR00029	122.00	111.500	.592	.779
VAR00030	122.33	108.000	.646	.776
VAR00031	122.11	109.861	.551	.778
VAR00032	122.11	108.861	.625	.777
VAR00033	122.33	109.250	.558	.778
VAR00034	122.11	111.611	.422	.780
VAR00035	122.44	108.528	.728	.776
VAR00036	122.33	111.500	.592	.779
VAR00037	122.44	117.528	.050	.785
VAR00038	122.22	107.944	.776	.775

Apéndice 3. Matriz general de datos

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR																																
Ítems de respuestas de la encuesta																																
DOCENTES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	1	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	4	3	5
	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5	4	4
	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5
	7	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4
	8	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
	9	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	1
	10	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	2	4
	11	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
	12	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	2	3	3	4	3	3	5	3	4	5	5	4	4	5	2	3	4	5	5	
	13	3	3	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3

Apéndice 4. Matriz de Consistencia

Título: El liderazgo pedagógico del director y su relación con la práctica pedagógica de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío El Puquio, 2014.				
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES/INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema central ¿Cuál es el nivel de relación del liderazgo pedagógico del director y la práctica pedagógica de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío El Puquio, 2014?</p> <p>Problemas derivados específicos: a) ¿Cuál es el nivel de relación entre el liderazgo pedagógico del director y la dimensión pedagógica de la práctica docente de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío el Puquio, 2014? b) ¿Cuál es el nivel de relación entre el liderazgo pedagógico del director y la dimensión cultural de la práctica docente de los docentes de la I.E. N°16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío el Puquio. 2014? c) ¿Cuál es el nivel de relación entre el liderazgo pedagógico del director y la dimensión política de la práctica docente de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío El Puquio, 2014?</p>	<p>Objetivo general Determinar el nivel de relación entre el liderazgo pedagógico del director y la práctica pedagógica de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío El Puquio, 2014.</p> <p>Objetivos Específicos a) Describir la relación entre el liderazgo pedagógico del director y la dimensión pedagógica de la práctica pedagógica de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío El Puquio, 2014. b) Describir la relación entre el liderazgo pedagógico del director y la dimensión cultural de la práctica docente de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío El Puquio, 2014. c) Describir la relación entre el liderazgo pedagógico del director y la dimensión política de la práctica docente de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío El Puquio, 2014.</p>	<p>Hipótesis central Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y la práctica pedagógica de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío El Puquio, 2014.</p> <p>Hipótesis específicas: H1. Existe relación significativa entre el liderazgo del director y la dimensión pedagógica de la práctica docente de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío El Puquio, 2014. H2. Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y la dimensión cultural de la práctica docente de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío el Puquio, 2014. H3. Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y la dimensión política de la práctica docente de los docentes de la I.E. N° 16021 “Nuestra Señora de Guadalupe” del caserío el Puquio, 2014.</p>	<p>Variable 1 Liderazgo pedagógico Dimensiones: ▪ Establecer dirección. -Visión de cambio. -Objetivos y metas. -Expectativas de aprendizaje. ▪ Desarrollar capacidades. -Apoyo al docente. -Reconocimiento. -Estímulo. ▪ Rediseñar la organización. -Equipos pedagógicos. -Trabajo pedagógico. ▪ Gestionar el aprendizaje. -Apoyo técnico-pedagógico. -Supervisión y monitoreo. -Analiza resultados de aprendizaje.</p> <p>Variable 2 Práctica pedagógica. Dimensiones: ▪ Pedagógica. -Planificación -Estrategias. -Actualización. ▪ Cultural. -Contextualización. -Conocimiento del entorno. ▪ Política. -Formación ética. -Justicia social.</p>	<p>Unidades de análisis: Todos los docentes de la I.E.</p> <p>Tipo de investigación Descriptiva- correlacional.</p> <p>Diseño de investigación: Descriptiva No Experimental.</p> <p>Universo/Muestra: 13 docentes</p> <p>Instrumentos: V.1: Encuesta. V.2: Ficha de Observación</p>