

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA “NUESTRA  
SEÑORA DE LAS MERCEDES” DE NINABAMBA - SANTA CRUZ, 2021**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**BERTILA DÍAZ CUBAS**

Asesor:

**Dr. MANUEL GONZALO ANGULO LEÓN**

Cajamarca, Perú

2024

### CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
Bertila Díaz Cubas  
DNI: 26620977  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias. Mención: Gestión de la Educación
2. Asesor: Dr. Manuel Gonzalo Angulo León
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller     Título profesional     Segunda especialidad  
 Maestro     Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis     Trabajo de investigación     Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
"La Comunicación Interna y la Gestión Educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes" de Ninabamba – Santa Cruz, 2021"
6. Fecha de evaluación: 14/01/2025
7. Software antiplagio:             TURNITIN             URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 14%
9. Código Documento: 3117:420826717
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 APROBADO     PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 05/02/2025

*Firma y/o Sello  
Emisor Constancia*

  
.....  
**Dr. Manuel Gonzalo Angulo León**  
DNI: 26602904

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by  
**BERTILA DÍAZ CUBAS**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERÚ



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 11:00 am horas, del día 25 de setiembre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS, Dr. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN, Mg. EDUARDO MARTÍN AGIÓN CÁCERES**, y en calidad de Asesor el **Dr. MANUEL GONZALO ANGULO LEÓN**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA “NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES” DE NINABAMBA – SANTA CRUZ, 2021”**, presentada por la **Bachiller en Educación BERTILA DÍAZ CUBAS**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar.....con la calificación de Diecisiete (17) Excelente.....la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Educación BERTILA DÍAZ CUBAS**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 12:30 p.m. horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Manuel Gonzalo Angulo León**  
Asesor

.....  
**Dr. Virgilio Gómez Vargas**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Juan Francisco García Seclén**  
Jurado Evaluador

.....  
**Mg. Eduardo Martín Agión Cáceres**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A mi esposo e hijos con mucho amor y cariño.

## **AGRADECIMIENTO A:**

Dios Todopoderoso, que ilumina mi camino y enriquece mi espíritu. Fuente infinita de amor y sabiduría.

Benjamín, mi esposo, y a mis hijos: Marco, Ángel, Lady y Janeth, quienes son la luz que guían mis pasos. Cómo no valorar su paciencia y apoyo incansable para impulsarme a perseverar en la meta propuesta.

Mi asesor, el Dr. Manuel Gonzalo Angulo León por su preocupación constante por motivarnos a caminar con rigor y empeño por los profundos caminos del mundo de la ciencia.

Los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, con quienes hemos compartido interesantes saberes aprendidos en la misma universidad de la vida.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO A: .....	vi
ÍNDICE .....	vii
LISTA DE TABLAS .....	xii
LISTA DE FIGURAS .....	xv
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS .....	xvii
RESUMEN .....	xviii
ABSTRACT .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	xx
CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1. Planteamiento del problema .....	1
2. Formulación del problema .....	3
2.1. Problema principal .....	3
2.2. Problemas derivados .....	3
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. Delimitación epistemológica .....	5
4.2. Delimitación espacial .....	5
4.3. Delimitación temporal .....	5
4.4. Línea de investigación .....	6
5. Objetivos de la investigación .....	6
5.1. Objetivo general .....	6
5.2. Objetivos específicos .....	6

CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
1. Antecedentes de la investigación .....	7
1.1. Antecedentes a nivel internacional .....	7
1.2. Antecedentes a nivel nacional .....	10
1.3. Antecedentes a nivel local .....	15
2. Marco epistemológico .....	17
3. Marco teórico-científico de la investigación .....	18
3.1. Teorías de la comunicación organizacional.....	18
3.1.1. Teoría clásica. ....	18
3.1.2. Teoría de sistemas.....	19
3.1.3. Teoría humanista.....	19
3.2. La comunicación desde el enfoque de la teoría clásica .....	20
3.3. La comunicación desde el enfoque de la teoría de la contingencia.....	21
3.4. La comunicación desde el enfoque de la teoría de las relaciones humanas .....	22
3.5. Gestión educativa .....	23
3.6. Modelos de gestión educativa.....	24
3.7. Dimensiones de la gestión educativa.....	28
3.8. Modelos de gestión de calidad del SINEACE.....	29
3.8.1. Enfoque de la gestión de la calidad.....	30
3.8.2. Aseguramiento de la calidad. ....	30
3.9. ISO 21001: sistemas de gestión para organizaciones educativas .....	31
4. Definición de términos básicos .....	33
CAPÍTULO III.....	36
MARCO METODOLÓGICO.....	36
1. Caracterización y contextualización de la investigación.....	36
1.1. Descripción del perfil de la institución educativa (ubicación geográfica, infraestructura, acceso, población escolar, salud, fortalezas y debilidades).....	36
1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa .....	36
1.3. Características demográficas y socioeconómicas.....	36
1.4. Características culturales y ambientales .....	37
2. Hipótesis de investigación.....	38

2.1. Hipótesis general .....	38
2.2. Hipótesis específicas.....	38
3. Variables de investigación .....	38
4. Matriz de operacionalización de variables .....	39
5. Población y muestra .....	41
6. Unidad de análisis .....	42
7. Métodos de investigación.....	42
8. Tipo de investigación .....	42
9. Diseño de investigación .....	43
10. Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....	44
11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	46
12. Validez y confiabilidad .....	46
CAPÍTULO IV.....	47
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	47
1. Matriz general de resultados .....	47
2. Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión).....	54
2.1. Resultados descriptivos por dimensiones de la variable comunicación interna.....	54
2.1.1. Observación de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de directivos y docentes.....	54
2.1.1.1. Observación por dimensiones de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de directivos y docentes. ....	55
2.1.2. Observación de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de los estudiantes.....	60
2.1.2.1. Observación por dimensiones de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de los estudiantes. ....	61
2.2. Resultados descriptivos por dimensiones de la variable gestión educativa.....	67
2.2.1. Observación de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de directivos y docentes.....	67
2.2.1.1. Observación por dimensiones de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de directivos y docentes. ....	68
2.2.2. Observación de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de los estudiantes.....	73

2.2.2.1. Observación por dimensiones de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de los estudiantes. ....	74
3. Resultados totales de las variables de estudio .....	80
4. Prueba de hipótesis .....	89
CAPÍTULO V .....	91
PROPUESTA DE MEJORA .....	91
1. Título .....	91
2. Fundamentación .....	91
3. Objetivos .....	92
3.1. Objetivo general .....	92
3.2. Objetivos específicos .....	92
4. Descripción de la propuesta .....	92
4.1. Talleres integrativos. ....	94
5. Responsables .....	99
6. Duración .....	99
7. Resultados esperados.....	99
8. Beneficios.....	99
9. Cronograma de acciones .....	100
10. Presupuesto.....	100
CONCLUSIONES .....	102
SUGERENCIAS .....	103
Referencias.....	104
APÉNDICES Y ANEXOS .....	113
Apéndice 01: Instrumento de Comunicación Interna y Gestión Educativa para directivos y docentes .....	113
Apéndice 02: Instrumento de Comunicación Interna y Gestión Educativa para estudiantes .....	116
Anexo 01: Validación del Cuestionario de la Comunicación Interna.....	119
Anexo 02: Validación del Cuestionario de la Comunicación Interna.....	121

Anexo 03: Validación del Cuestionario de la Gestión Educativa .....	123
Anexo 04: Validación del Cuestionario de la Gestión Educativa .....	125
Anexo 05: Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Interna dirigido a Directivos y Docentes .....	127
Anexo 06: Confiabilidad del Cuestionario de Gestión Educativa dirigido a Directivos y Docentes .....	128
Anexo 07: Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Interna dirigido a Estudiantes .....	129
Anexo 08: Confiabilidad del Cuestionario de Gestión Educativa dirigido a Estudiantes..	130
Anexo 09: Matriz de Consistencia .....	131

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Población y muestra del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021 .....	41
<b>Tabla 2</b> Descripción de la técnica de recolección de datos - encuesta .....	45
<b>Tabla 3</b> Matriz general de resultados del cuestionario dirigido a directivos y docentes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” .....	49
<b>Tabla 4</b> Matriz general de resultados del cuestionario dirigido a los estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.....	50
<b>Tabla 5</b> Resultados de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de directivos y docentes .....	54
<b>Tabla 6</b> Resultados de comunicación descendente: valoración según escala de los ítems 1,2,3,4,5 .....	56
<b>Tabla 7</b> Resultados de comunicación ascendente: valoración según escala de los ítems 6,7,8,9 .....	57
<b>Tabla 8</b> Resultados de comunicación horizontal: valoración según escala de los ítems 10,11,12,13 .....	59
<b>Tabla 9</b> Resultados de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de los estudiantes .....	60
<b>Tabla 10</b> Resultados de comunicación descendente: valoración según escala de los ítems 1,2,3,4,5 .....	62
<b>Tabla 11</b> Resultados de comunicación ascendente: valoración según escala de los ítems 6,7,8,9 .....	63
<b>Tabla 12</b> Resultados de comunicación horizontal: valoración según escala de los ítems 10,11,12,13 .....	65

<b>Tabla 13</b>	Resultados de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de directivos y docentes .....	67
<b>Tabla 14</b>	Resultados de gestión institucional: valoración según escala de los ítems 14,15,16,17,18 .....	69
<b>Tabla 15</b>	Resultados de gestión administrativa: valoración según escala de los ítems 19,20,21,22,23,24 .....	70
<b>Tabla 16</b>	Resultados de gestión pedagógica: valoración según escala de los ítems 25,26,27,28 .....	72
<b>Tabla 17</b>	Resultados de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de los estudiantes.....	73
<b>Tabla 18</b>	Resultados de gestión institucional: valoración según escala de los ítems 14,15,16,17,18 .....	75
<b>Tabla 19</b>	Resultados de gestión administrativa: valoración según escala de los ítems 19,20,21,22,23,24 .....	76
<b>Tabla 20</b>	Resultados de gestión pedagógica: valoración según escala de los ítems 25,26,27,28 .....	78
<b>Tabla 21</b>	Prueba de Normalidad de la Comunicación Interna y Gestión Educativa .....	80
<b>Tabla 22</b>	Correlación entre la comunicación interna y gestión educativa en directivos y docentes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021 .....	81
<b>Tabla 23</b>	Correlación entre la comunicación interna y gestión educativa en estudiantes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021 .....	82
<b>Tabla 24</b>	Correlación entre dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa a nivel general en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021..	83

<b>Tabla 25</b>	Correlación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa en directivos y docentes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021 .....	84
<b>Tabla 26</b>	Correlación entre dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa en estudiantes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021 .....	85
<b>Tabla 27</b>	Correlación entre la comunicación interna y las dimensiones de gestión educativa a nivel general en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021 .....	86
<b>Tabla 28</b>	Correlación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa en directivos y docentes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021 .....	87
<b>Tabla 29</b>	Correlación entre la comunicación interna y las dimensiones de gestión educativa en estudiantes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021 .....	88
<b>Tabla 30</b>	Correlación entre la comunicación interna y gestión educativa a nivel general en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021 .....	89
<b>Tabla 31</b>	Descripción de los talleres integrativos .....	94
<b>Tabla 32</b>	Cronograma de actividades en el “Plan de fortalecimiento de la comunicación ascendente en los estudiantes para contribuir en la gestión educativa del IEST Nuestra Señora de las Mercedes - 2024” .....	100
<b>Tabla 33</b>	Presupuesto para la implementación del “Plan de fortalecimiento de la comunicación ascendente en los estudiantes para contribuir en la gestión educativa del IEST Nuestra Señora de las Mercedes - 2024” .....	100

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Ciclo de Deming (PDCA) .....	27
<b>Figura 2</b> Diagrama general de la investigación .....	43
<b>Figura 3</b> Comunicación descendente: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 1,2,3,4,5 .....	56
<b>Figura 4</b> Comunicación ascendente: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 6,7,8,9 .....	58
<b>Figura 5</b> Comunicación horizontal: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 10,11,12,13 .....	59
<b>Figura 6</b> Comunicación descendente: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 1,2,3,4,5 .....	62
<b>Figura 7</b> Comunicación ascendente: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 6,7,8,9 .....	64
<b>Figura 8</b> Comunicación horizontal: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 10,11,12,13 .....	66
<b>Figura 9</b> Gestión institucional: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 14,15,16,17,18 .....	69
<b>Figura 10</b> Gestión administrativa: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 19,20,21,22,23,24 .....	71
<b>Figura 11</b> Gestión pedagógica: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 25,26,27,28 .....	72
<b>Figura 12</b> Gestión institucional: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 14,15,16,17,18 .....	75

<b>Figura 13</b> Gestión administrativa: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 19,20,21,22,23,24 .....	77
<b>Figura 14</b> Gestión pedagógica: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 25,26,27,28 .....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

Ha	Hipótesis Alterna
Ho	Hipótesis Nula
IEST	Instituto de Educación Superior Tecnológica
ISO	Organización Internacional de Normalización o Estandarización
MOF	Manual de Organización y Funciones
PAT	Plan Anual de Trabajo
PCI	Programación curricular institucional
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PHVA	Planear-Hacer-Verificar-Actuar
RI	Reglamento Interno
SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
SGC	Sistema de gestión de la calidad
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local

## RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la gestión educativa en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba – Santa Cruz, durante el año 2021. En cuanto al marco metodológico, el presente trabajo es del tipo investigación básica, pues busca contribuir al conocimiento teórico científico aportando datos reales y resultados que contribuyan a la discusión académica crítica; la investigación es cuantitativa de tipo descriptivo correlacional de corte transversal, con diseño no experimental; se consideró que la muestra es igual a la población total de directivos, docentes y estudiantes, sumando un total de 100 personas; la recopilación de datos se realizó a través de dos cuestionarios validados, uno aplicado a directivos y docentes y el otro a los estudiantes. Se concluyó de forma general en base a los resultados obtenidos, que la comunicación interna está correlacionada directamente en un grado medio con la gestión educativa ( $Rho = 0,536$ ). De igual modo, se concluyó que el nivel de relación entre la comunicación descendente y la gestión educativa es de grado medio ( $Rho = 0,571$ ); entre la comunicación horizontal y gestión educativa es de grado débil ( $Rho = 0,492$ ) y, entre la comunicación ascendente y gestión educativa no existe correlación estadísticamente significativa. Por último, la relación de la comunicación interna con la dimensión gestión institucional es de grado medio ( $Rho = 0,501$ ), con la gestión administrativa también es de grado medio ( $Rho = 0,519$ ) y con la gestión pedagógica es de grado débil ( $Rho = 0,224$ ); cumpliéndose de este modo los objetivos y comprobándose las hipótesis de la investigación.

**Palabras clave:** Comunicación Interna, Gestión Educativa.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between internal communication and educational management in the IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” of Ninabamba - Santa Cruz, during the year 2021. As for the methodological framework, the present work is of the basic research type, as it seeks to contribute to scientific theoretical knowledge by providing real data and results that contribute to critical academic discussion; the research is quantitative of a descriptive correlational cross-sectional type, with a non-experimental design; the sample was considered to be equal to the total population of managers, teachers and students, totaling 100 people; data collection was carried out through two validated questionnaires, one applied to managers and teachers and the other to students. It was generally concluded on the basis of the results obtained that internal communication is directly correlated to a medium degree with educational management ( $Rho = 0.536$ ). Similarly, it was concluded that the level of relationship between downward communication and educational management is of medium degree ( $Rho = 0.571$ ); between horizontal communication and educational management is of weak degree ( $Rho = 0.492$ ) and, between upward communication and educational management there is no statistically significant correlation. Finally, the relationship between internal communication and the institutional management dimension is of medium degree ( $Rho = 0.501$ ), with administrative management it is also of medium degree ( $Rho = 0.519$ ) and with pedagogical management it is of weak degree ( $Rho = 0.224$ ); thus, fulfilling the objectives and proving the hypotheses of the research.

**Key words:** Internal Communication, Educational Management.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación dentro de una organización es necesaria e imprescindible para conocer la dinámica organizacional, la solución de problemas, la toma de decisiones y la gestión de la entidad como tal, reflejándose en la productividad y la calidad de servicio que se brinda. En las instituciones educativas de educación superior es evidente que, el tipo de comunicación interna que se practica entre los diferentes agentes educativos influye directamente en los resultados de la gestión educativa y, por ende, en la calidad de la formación profesional que se imparte a los estudiantes. Es por lo descrito que, el propósito de este estudio fue investigar a la comunicación interna y la relación que presentó con la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba – Santa Cruz.

El propósito de este trabajo de investigación fue destacar la importancia de cultivar un buen clima laboral en el Instituto de Educación Superior Tecnológica, asimilando que la misión principal de toda institución educativa es la de dar formación de calidad e integral a los estudiantes. Por lo que, se hace necesario propiciar flujos de comunicación interna asertiva entre directivos, docentes y estudiantes, así como, entre estudiantes, docentes y directivos, de esa manera, los resultados de la gestión se verían influenciados positivamente, lo que redundaría en mejorar la calidad del servicio educativo y; por consiguiente, de la gestión institucional, administrativa y pedagógica de la institución, factor importante para la buena marcha institucional de cualquier institución.

Además, la pertinencia del estudio radica en el ámbito geográfico donde se ejecutó la investigación, la misma que, se realizó en el distrito de Ninabamba, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca. Siendo esta, una gran ocasión para generar propuestas y acciones en pro de la educación superior, debido a que, la zona geográfica trae consigo diferentes carencias y a la vez oportunidades de mejora, incluso considerando que las instituciones de zona rural no tienen

el mismo seguimiento por parte del Estado que las instituciones de zona urbana; más aún en tiempos de pandemia, donde la principal limitación fue el acceso a internet; sin embargo, a pesar de ello se buscó diferentes alternativas para resolver la situación y recoger la información.

La relevancia de la investigación estriba en los resultados obtenidos, dado que van a ser utilizados como referencia para la propuesta de mejora y, de ser necesario, aplicarlos. Así mismo, este estudio permitió recoger la percepción e ideas de cada directivo, docente y estudiante beneficiario, generando, una cultura participativa que contribuyó a detectar problemas relacionados con la gestión de la educación. Del mismo modo, la investigación es trascendente por lo que aporta como referente a otras investigaciones, contribuyendo con el análisis de las variables y sus dimensiones, evidenciando una parte de la situación problemática y, aportando con el plan de mejora y los instrumentos de recolección de datos, los cuales son validados y confiables para ser utilizados y adaptados a otros contextos, beneficiando a la comunidad académica y científica en general.

Por otra parte, el estudio pudo concretizarse tras seguir la secuencia de pasos científicos, los que garantizan la validez y confiabilidad de los resultados. A pesar de ello, dicha investigación presenta limitaciones, siendo una de ellas el tamaño de la muestra y el tipo de muestreo de investigación, debido a que la cantidad de participantes encuestados no fue significativa y no puede generalizarse a otros contextos; sin embargo, se encuestó a todos los integrantes de la institución; por lo que, los resultados constituyen antecedente para otras investigaciones posteriores.

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos. El capítulo I, abarca el planteamiento y formulación del problema, la justificación, delimitación y los objetivos de la investigación propuestos. El capítulo II, presenta el marco teórico, el cual contiene los antecedentes de la investigación (estudios a nivel internacional, nacional y regional), el marco epistemológico, el marco teórico-científico sobre la base de las dos variables de estudio y la

definición de términos básicos. El capítulo III, comprende el marco metodológico, conteniendo la caracterización y contextualización de la investigación, la hipótesis, la matriz de operacionalización de variables, la población y muestra, unidades de análisis, los métodos de investigación, el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recopilación de información, las técnicas para el procesamiento y análisis de información y la validez y confiabilidad de estas técnicas e instrumento. El capítulo IV, constituye los resultados y discusión, presentando primero la matriz general de resultados, el análisis y discusión de resultados por dimensiones de las variables de estudio, los resultados totales de las variables de estudio y la prueba de hipótesis. El capítulo V, presenta la propuesta de mejora, con su fundamentación, descripción, sus objetivos, el personal responsable, duración, resultados esperados, beneficios, cronograma de acciones y presupuesto. Finalmente, se presentan las conclusiones, sugerencias, lista de referencias y apéndices/anexos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Planteamiento del problema

El manejo asertivo de la comunicación en las relaciones interpersonales es una condición fundamental para lograr un clima favorable de empatía y confianza en las familias, organizaciones e instituciones educativas, cuya misión principal, es la de dar una formación integral y de calidad a los estudiantes, en tal sentido, la gestión educativa de toda institución va a verse directamente influenciada por el tipo de comunicación que se practique al interior de la misma. Por tal razón, la comunicación organizacional interna constituye un pilar fundamental en las relaciones interpersonales entre directivos, docentes y estudiantes para lograr los objetivos y metas de la gestión educativa institucional.

Ante lo mencionado, distintos estudios como los de: Asanza (2020), quién investigó el impacto de la comunicación asertiva de los docentes en la gestión educativa y determinó que existe influencia de la comunicación asertiva en la gestión administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria; asimismo, manifiesta la necesidad de mejorar la comunicación en los contextos educativos.

La relevancia de la comunicación se torna trascendental en el funcionamiento institucional, por ejemplo, Martins et al. (2009), mencionan que dicha variable tiene un rol importante en la gerencia educativa, debido a que está presente en la relación de directivos – docentes; directivos – estudiantes y profesores – estudiantes. Constituyéndose en una herramienta decisiva para crear espacios de socialización y aprendizaje, donde los estudiantes puedan desenvolverse con toda libertad y confianza; asimismo, los autores consideran que la comunicación fluida, asertiva y proactiva entre los integrantes de una institución contribuye al respeto y consideración de ellos mismos, lo que a su vez, es una condición indispensable que conlleva al éxito de la gestión dentro de una institución educativa.

Charry (2018), complementa a lo mencionado, con su estudio referente a la comunicación interna, a la que describe como una estrategia clave en las organizaciones, debido a que facilita la transmisión adecuada de objetivos y valores estratégicos generando impacto en la cultura organizacional.

Sin embargo, en muchas organizaciones, se presenta una serie de dificultades en la comunicación entre los diferentes agentes y sus equipos o áreas de trabajo, lo que impide y paraliza el cumplimiento de actividades y el buen desempeño de las mismas, así lo hace ver Cavallucci (2015), quien aparte de hacer mención que la comunicación, por su naturaleza, implica un intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor, reconoce que este proceso continuo, en muchas ocasiones se ve afectado por numerosos elementos distorsionantes e interferencias, como distracciones, códigos errados, equivocada interpretación de una situación, entre otros.

Este tipo de dificultades en la comunicación, suele ser frecuente en instituciones educativas, puesto que, entre el director, la plana docente, los estudiantes y el personal administrativo se impone una comunicación vertical y unidireccional, donde muchas veces, los docentes se limitan a solo cumplir órdenes, minimizándose espacios de comunicación interpersonal asertiva y de compromiso y colaboración con la organización y la gestión institucional; motivo por el cual, es necesario para superar estos problemas, comprometer a todos los agentes educativos en la implementación y mejora de las variables de comunicación organizacional interna y gestión educativa.

En el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba – Santa Cruz, se identificó deficiencias en los flujos de comunicación, sobre todo, por el poco conocimiento por parte de docentes y estudiantes de los documentos de gestión, tales como: PEI, PAT, MOF, RI y otras normas técnicas del sector educación, y por la poca participación proactiva de los estudiantes en cuanto a proponer sugerencias y expresar

falencias dentro de la institución, lo que perjudicó a la gestión educativa. Además, con la llegada de la educación virtual a raíz de la presencia de la pandemia del COVID 19 y la falta de cobertura de internet en la zona, situación que produjo dificultades en la eficacia de la comunicación entre los diferentes actores del instituto; especialmente, los estudiantes se vieron bastante afectados, toda vez que, el no contar con internet de forma permanente, les limitaba poder comunicarse de forma fluida con docentes y directivos. Fueron estas las circunstancias que motivaron a tener que investigar y determinar la relación que existía entre la comunicación interna y la gestión educativa.

## **2. Formulación del problema**

### ***2.1. Problema principal***

¿Qué relación existe entre la comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz durante el año 2021?

### ***2.2. Problemas derivados***

- ¿Cuál es el nivel de relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes"?
- ¿Cuál es el nivel de relación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes"?
- ¿Cómo fortalecer la comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes”?

### **3. Justificación de la investigación**

#### ***3.1. Justificación teórica***

En la presente investigación se aborda a la comunicación desde el enfoque de la teoría de las relaciones humanas, la cual considera a esta como el intercambio de información entre individuos; en ese sentido, enfatiza en la oportunidad de escuchar y aprender de las reuniones grupales y percibir los problemas de comunicación intergrupales en las empresas, asimismo, se identifica y propone la necesidad de aumentar la competencia de los administradores en la comunicación y en sus relaciones humanas. Por tal razón, el conocimiento de las dimensiones que caracteriza a esta teoría permitirá enfocar y determinar las formas de comunicación en una organización y su relación con la gestión; puesto que, como se mencionó, según la teoría de las relaciones humanas, se considera a la comunicación como un fenómeno social importante en las relaciones interpersonales, por lo que, los subordinados deben recibir un flujo de comunicación capaz de suplir sus necesidades y los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación que les permita entender lo que acontece.

Los resultados de esta investigación contribuirán al campo de las ciencias de la educación, puesto que, se demostró la relación que existe entre la variable comunicación interna y la variable gestión educativa dentro de una institución formadora en el área de la educación.

#### ***3.2. Justificación práctica***

La razón práctica que justifica la viabilidad del estudio se fundamenta en el hecho de poder establecer y determinar el nivel de relación entre la comunicación interna y la gestión educativa del Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes”

Los resultados de esta investigación, pueden ser tomados como antecedentes o marco de referencia en futuras investigaciones y se pondrán a disposición de las autoridades responsables del Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las

Mercedes”, quienes conjuntamente con los estudiantes, docentes y personal administrativo tomarán las decisiones más pertinentes para mejorar la comunicación interna entre los miembros de la casa superior de estudios, especialmente la interacción docente – estudiante y con ello contribuir en la mejora del aprendizaje y, por consiguiente, en la mejora de la gestión educativa.

### ***3.3. Justificación metodológica***

Los métodos, técnicas e instrumentos que permitieron medir y establecer la relación de la variable comunicación interna y la variable gestión educativa permitieron el cumplimiento de los objetivos del presente estudio. Por tal razón, el uso de estos métodos, técnicas e instrumentos de investigación servirán como aporte para el estudio de problemas de investigación similares, así como para su aplicación en investigaciones futuras.

## **4. Delimitación de la investigación**

### ***4.1. Delimitación epistemológica***

El problema de investigación que se plantea en el presente trabajo de investigación se enmarca dentro del paradigma positivista de la investigación científica porque se basa en el método científico, en el método hipotético-deductivo que nos conduce a la comprobación de las hipótesis a través de la observación minuciosa de los hechos.

### ***4.2. Delimitación espacial***

La delimitación espacial del estudio está enmarcada dentro del ámbito del Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes" del distrito de Ninabamba, provincia Santa Cruz, región Cajamarca.

### ***4.3. Delimitación temporal***

El recojo de la información del presente trabajo de investigación se desarrolló en un momento determinado del año académico 2021.

#### ***4.4. Línea de investigación***

La línea de investigación del presente estudio fue Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional y el eje temático fue Sistemas de comunicación e información y su importancia en la gestión educativa.

### **5. Objetivos de la investigación**

#### ***5.1. Objetivo general***

Determinar la relación entre la comunicación interna y la gestión educativa en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba – Santa Cruz durante el año 2021.

#### ***5.2. Objetivos específicos***

- Establecer el nivel de relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes".
- Establecer el nivel de relación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes".
- Formular una propuesta de mejora para fortalecer la comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes".

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Antecedentes de la investigación

##### *1.1. Antecedentes a nivel internacional*

Aquino (2018), en su tesis doctoral titulada “*Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación, 2012-2017*”, presentada ante la Universidad del País Vasco, presenta las siguientes conclusiones:

- Se logró implementar planes de comunicación en la universidad para comunicar áreas donde antes era difícil su acceso, tales como: centros, escuelas, facultades; sin embargo, no fue suficiente para el público interno, puesto que solo el 30,17% de las personas encuestadas, pertenecientes al público interno, considera que la universidad posee una estructura de comunicación buena, lo que evidenció que los procesos de comunicación necesitan ser mejorados, es por esto que, las tácticas de la comunicación y las estrategias, varían de acuerdo a las necesidades encontradas en las diferentes áreas.

- La gestión de la comunicación interna de la institución fue percibida de manera positiva en un nivel parcial, lo cual se puede traducir a un nivel medio, tanto para el público interno como externo, esto se debe a que muchos consideraron que se pudo mejorar. Los resultados demuestran una valoración positiva para el trabajo y la imagen institucional de la universidad, puesto que se buscó mantener ligadas a la administración y la comunicación; sin embargo, se necesitó una mayor integración al público interno en el proceso de la formación de la imagen, es por esta razón que, se percibió que la gestión de la comunicación en la institución necesitó mejorar en un 45.3%, siendo importante implementar nuevas estrategias.

- La comunicación y la organización institucional han evolucionado, permitiendo a la universidad alcanzar sus retos, la institución se ha encontrado en un periodo de evolución

constante en donde los planes estratégicos y de comunicación buscaron alcanzar las metas a nivel organizacional, estructural, administrativo y comunicativo, implementando dos planes de comunicación, mejorando la web, creando una guía de marca, entre otros aspectos; por lo que, se lograron cambios significativos, en los procesos de transmisión de información, en la creación de redes de contacto, en una nueva tipografía, en una mejor imagen corporativa, entre los más destacados.

Pacheco (2022), en su tesis doctoral “*Modelo de Comunicación Interna para Instituciones Públicas de Educación Superior. Caso Universidad de Guayaquil*” presentada ante la Universidad Politécnica de Valencia, concluye que:

Los resultados demuestran que, los procesos de comunicación ejecutados en las dieciocho facultades de la Universidad de Guayaquil, no han sido efectivos, por ejemplo: los canales de comunicación no estuvieron bien definidos lo que generó demora en la transmisión de la información, se utilizaron diversos medios de comunicación, como: reuniones presenciales, correos electrónicos, circulares, plataformas, WhatsApp, página web, entre otras; asimismo, otra problemática encontrada fue el predominio de la comunicación informal, lo que causó incremento en los índices de rumores, incertidumbre, falta de compromiso con la institución, mal clima laboral, dificultades en el ambiente académico, entre otros.

El flujo de comunicación de la universidad se caracterizó por ser principalmente de forma descendente, lo cual reflejó a la institución como una organización burocrática, lo cual generó ineficiencia laboral, retraso en las actividades, y daño en los estudiantes, siendo ellos los últimos en informarse de las medidas o acuerdos tomados por las autoridades, esto fue producto de las barreras ideológica y física, la primera connotando a la gestión de los líderes y la segunda, abarcó la gran cantidad de facultades, así como, la distancia de las sedes.

Finalmente, la autora consideró que, para implementar un plan de mejora de la comunicación dentro de la institución será necesario tener en cuenta a los siguientes

componentes: la filosofía institucional, los canales de comunicación tanto escritos, orales, digitales y audiovisuales; asimismo, considerar al encodificador, que es el equipo de personas encargadas de codificar la información que se quiere transmitir y, finalmente, la retroalimentación, que recoge los deseos y percepciones de los miembros de la entidad.

Guerrero (2020), en su estudio titulado: “*Gestión educativa: factor relevante en el fortalecimiento de las condiciones institucionales para un liceo prioritario*”, tesis presentada a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magister en Ciencias de la Educación mención Evaluación. Presenta las siguientes conclusiones.

Se consideró al proceso comunicacional como uno de los aspectos centrales para el abordaje de la asistencia técnica al liceo, el cual en nuestro contexto equivale a institutos tecnológicos que brindan carreras técnicas. En tal sentido, se afirmó que la fluidez en la comunicación con los actores del establecimiento, producto de las visitas frecuentes y del diálogo directo, permitió que se establezca una escucha activa, que ayuda a recoger la mayor cantidad de necesidades y preocupaciones a desarrollar y que los actores se sientan considerados y escuchados en relación a sus necesidades. En términos concretos, el investigador consideró que la capacidad de reunir a los profesionales que componen el área de gestión directiva, y lograr que entre ellos exista un canal de comunicación fluido, fue una de las acciones más importantes para fijar la orientación hacia la mejora en equipo.

Se afirmó que, fue posible notar cambios importantes a nivel de liderazgo por parte de la directora del liceo, al contar con un canal de comunicación claro y directo con su equipo directivo, que permitió una mejora de su gestión al interior del centro y con los diferentes actores educativos. De esta manera y en forma conjunta, se logró cohesionar un equipo, generando climas positivos y relaciones de confianza en el entorno. En términos generales, se pudo presenciar el cambio hacia un liderazgo legitimado en el establecimiento, y se fortaleció

las condiciones institucionales, mostrando mejoras en cuanto a la percepción que existía del compromiso y gestión del liceo.

Analizando los antecedentes vistos a nivel internacional, se puede concluir de manera resumida, en lo importante que resulta la implementación de planes de comunicación interna con la finalidad de mejorar el circuito de comunicación en las distintas áreas de una organización que, a su vez junto a la implementación de planes estratégicos permitan mejorar la gestión al interior de esta organización alcanzando las metas a nivel organizacional, estructural, administrativo y comunicativo.

### ***1.2. Antecedentes a nivel nacional***

Calva (2024), en su tesis denominada: “*Comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú – TV PERÚ, 2021*”, tesis para optar el grado académico de Magister en Comunicación y Marketing en la Universidad Jaime Bausate y Meza, cuyo objetivo general fue determinar el nivel de relación de la comunicación interna con el clima organizacional de los trabajadores del IRTP – TV Perú en el 2021, presentó las siguientes conclusiones:

En lo que respecta al objetivo general, concluye que existe relación significativa, positiva y moderada entre la comunicación interna y el clima organizacional de IRTP – TV Perú en el 2021 con un coeficiente de correlación Rho de Spearman que arrojó un valor de 0,417 resaltando la dimensión de comunicación horizontal la que más valoran los encuestados, mientras que las dimensiones de comunicación ascendente y descendente son las menos valoradas; en cuanto a las dimensiones recompensa, desafíos y relaciones fueron las más valoradas, mientras que las dimensiones estructura y cooperación son aquellas con guardan menor relación con el clima organizacional.

Respecto al primer objetivo específico, se concluye que existe relación significativa, positiva y baja entre la dimensión comunicación descendente y la variable clima organizacional

con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,318, siendo los indicadores de decisión e influencia aquellos que generan esta relación deficiente por carecer de entrenamiento necesario en las políticas de trabajo.

En lo que se refiere al segundo objetivo, se concluye que existe relación significativa, positiva y moderada entre la dimensión comunicación ascendente y la variable clima organizacional con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,456, siendo los indicadores de participación y relaciones laborales los de mayor valoración entre los encuestados; mientras que el indicador aporte de ideas el menos valorado.

En lo que respecta al tercer objetivo, se concluye que existe relación significativa, positiva y moderada entre la dimensión comunicación horizontal y la variable clima organizacional con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.478, siendo el indicador trabajo en equipo el más valorado, en contraposición al indicador que menos aporta al clima organizacional que fue la coordinación.

Gomez (2024), en su tesis denominada: *“Comunicación interna y gestión educativa en la institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de San Juan Bautista - Ayacucho, 2020”*, tesis para optar el grado académico de Maestra en Educación, Mención en Gestión Educacional en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, cuyo objetivo general fue Identificar la relación que existe entre la comunicación interna y la gestión educativa en la institución Educativa “Leoncio Prado” del distritito de San Juan Bautista – Ayacucho, 2020. Presentó las siguientes conclusiones:

La prueba estadística utilizada permite concluir que existe una muy buena y directa relación entre la comunicación interna y la gestión educativa en la institución Educativa Leoncio Prado del distritito de San Juan Bautista Ayacucho, confirmada con  $T_b=0,921$ ; y un  $p=0,000<0,05$ .

En base a la información obtenida con el procesamiento estadístico se concluye que existe una muy buena y directa relación entre la comunicación interna y la gestión pedagógica, el mismo que es confirmada con el  $T_b=0,807$ , y un  $p=0,000<0,05$ .

En base al análisis de la información obtenida mediante el uso del estadígrafo permite concluir que existe relación significativa entre la comunicación interna y la gestión institucional resultado que se ve confirmada con el  $T_b=0,890$ ; y un  $p=0,000<0,05$ .

Los datos estadísticos evidencian de manera suficiente para concluir que existe una muy buena y directa relación entre la comunicación interna y la gestión administrativa, resultado que se ve confirmada con el  $T_b=0,863$ ; y un  $p=0,000<0,05$ .

La prueba estadística utilizada permite concluir que existe una muy buena y directa relación entre la comunicación interna y la gestión comunitaria, confirmada con  $T_b=0,875$ ; y un  $p=0,000<0,05$ .

Masias (2019), en su tesis denominada: *“Comunicación organizacional y clima institucional en la I E N.50163 Quebrada Virgen de Fátima –Yanatile”*, tesis para optar el grado académico de Maestra en Administración de la Educación en la Universidad Cesar Vallejo, cuyo objetivo general fue determinar si la Comunicación organizacional tiene relación directa y significativa con el clima institucional en la institución educativa N. 50163 Quebrada Virgen de Fatima Yanatile, presentó las siguientes conclusiones:

Existe un nivel moderado de interdependencia entre la variable ‘comunicación organizacional’ y la variable ‘clima institucional’ en la muestra de estudio, sustentada en el índice Rho de Spearman 45,5%, siendo manifestación de que existe una importante relación de interdependencia entre una buena comunicación organizacional y el clima institucional generado en la Institución Educativa N. 50163 Quebrada Virgen de Fatima Yanatile

Se concluye que existe una alta interdependencia entre la variable ‘comunicación organizacional’ y las dimensiones de ‘comunicación descendente’ con (Rho de Spearman de

0,867), y la ‘comunicación ascendente’ con (Rho de Spearman de 0,832) y la dimensión de ‘comunicación horizontal’ con (Rho de Spearman de 0,930) siendo la prueba de que hay una efectiva relación comunicativa entre docentes entre sí o entre jerárquicos y docentes.

Calvo (2018), en su tesis denominada: “*Impacto de la comunicación interna organizacional en la gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 50490 - Las Mercedes, del Distrito de Ccatca, Provincia de Quispicanchi, Departamento del Cusco, 2017*”, tesis para optar el grado académico de Maestra en Ciencias: Educación con Mención en Gestión y Administración Educativa en la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa presentó las siguientes conclusiones:

Se obtuvo que, el 61% de la muestra de docentes consideró que la comunicación interna fue buena y muy buena, mientras que, de los estudiantes, el 62.5% consideró que la comunicación interna es buena y muy buena. Por lo que, se concluyó que la comunicación interna organizacional fue positiva en la institución de estudio.

Respecto a la gestión educativa, el 67% de los docentes consideró que la gestión pedagógica fue buena y muy buena; así como, el 70% de los estudiantes consideró que fue buena y muy buena. Por lo que, la gestión pedagógica fue positiva en la institución.

La comunicación interna organizacional presentó una estrecha y significativa relación con la gestión pedagógica en la institución de estudio.

Meléndez (2019), en su investigación denominada: “*Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima*”, tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, presenta las conclusiones relacionadas a la presente investigación:

Respecto a las dimensiones de la comunicación organizacional, el 72% del total de encuestados percibieron a la comunicación ascendente en un nivel aceptable y adecuado; el

75% apreciaron a la comunicación descendente en un nivel aceptable y adecuado; y el 77% percibieron a la comunicación horizontal en un nivel aceptable y adecuado.

Respecto a las dimensiones de la gestión escolar se obtuvo que, el 49% del total de los docentes encuestados observaron a la gestión nodal o pedagógica con un nivel eficiente; respecto a la dimensión de gestión organizacional, el 46% del total la percibió en un nivel eficiente; finalmente, el 54% del total apreció a la dimensión gestión de soporte en un nivel eficiente.

Existe una relación positiva y estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ) entre la comunicación organizacional y la gestión escolar, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,750, conllevando a una correlación de grado considerable, es por lo mencionado que, al mejorar las formas de comunicación en sus diferentes dimensiones, habrá también una mejora en la gestión educativa.

Roncal (2018), en su investigación titulada: “*La comunicación interna y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 88227 “Pedro Pablo Atusparia”, Nuevo Chimbote – 2016*”, Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, presentó la siguiente conclusión:

Se obtuvo una relación lineal, estadísticamente significativa y directamente proporcional entre la comunicación interna y la gestión educativa, con un coeficiente de correlación de 0,362 (en un nivel de 36%), afirmándose que la correlación es baja en la institución educativa N° 88227 Pedro Pablo Atusparia, distrito de Nuevo Chimbote, por lo que se afirma la propuesta teórica, pero en un nivel bajo, dejando a otros factores interfiriendo.

Samata (2019), en su investigación titulada: “*Comunicación interpersonal y gestión organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Santo Tomás - Chumbivilcas – Cuzco – 2018*”, tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Educación

con mención en Administración de la Educación en la Universidad Nacional del Altiplano. En esta investigación las conclusiones importantes relacionadas con nuestro objeto de estudio son:

Concluyó que existe relación directa entre la comunicación interpersonal y la gestión organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Santo Tomas de Chumbivilcas – Cusco 2018, relación determinada por el coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0.93597$ ), considerando que se encuentran en el intervalo positivo  $r \leq 1$ , lo que nos indica que existe relación directa y con un valor 0.9 próximo a 1, entonces la relación existente es alta.

Además, el autor encontró que los tipos de comunicación interpersonal con mayor aceptación por los docentes y/o directivos en las instituciones educativas primarias del distrito de Santo Tomás - Chumbivilcas - Cusco en 2018 son: la comunicación transversal y la comunicación horizontal.

Analizando los antecedentes vistos a nivel nacional, en base a los resultados arrojados por estos estudios, se puede observar que existe una relación positiva y significativa entre las distintas formas de comunicación interna y la gestión educativa, por lo tanto, se deduce que al mejorar las formas de comunicación en sus diferentes dimensiones, habrá también una mejora en la gestión educativa.

### ***1.3. Antecedentes a nivel local***

Heredia (2016), en su investigación titulada: “*Comunicación interna y su relación con la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P. Valillo, 2014*”, Jaén; tesis para optar el Grado de Maestro en Ciencias con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional de Cajamarca. Llegó a las siguientes conclusiones:

Se confirmó que existe correlación significativa y positiva entre la comunicación interna y gestión educativa, con un coeficiente de correlación de 0,90 ( $R=0,90$ ), es decir, la

correlación es muy alta, que al aumentar o disminuir la comunicación interna va a influir directamente proporcional en la gestión educativa dentro de la institución educativa.

Asimismo, se llegó a la conclusión que la comunicación interna tiene una relación directa, positiva y significativa con las dimensiones de la gestión educativa: con la dimensión institucional (0,85), dimensión pedagógica (0,90), dimensión administrativa (0,84), dimensión comunitaria (0,89), mostrándose los coeficientes de correlación en un nivel alto y muy alto, estando en un rango considerable.

Roncal (2019), en su investigación denominada: “*La comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL – Cajamarca*”, tesis para optar el Grado de Maestro en Ciencias con Mención en Comunicación, en la Universidad Nacional de Cajamarca. Las conclusiones relacionadas con los objetivos de estudio son:

La correlación entre comunicación organizacional interna y percepción de la calidad de servicio fue débil; es decir, no se obtuvo un grado de correlación que determine la asociación entre ambas variables, esto implica que, la percepción de calidad del servicio por parte de los usuarios no se encuentra asociada a la comunicación organizacional que se practica en la institución, es decir, no hay grado de relación suficiente para que las variables estén asociadas, son independientes.

La comunicación descendente es la que predomina en dicha institución, al momento del logro de objetivos y metas institucionales, producto a que no se toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores, debido al uso de la comunicación informal que ellos utilizan con frecuencia.

Vega (2019), en su investigación que lleva por nombre: “*Cultura organizacional y gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Pública 13 de Julio de 1882-San Pablo-Cajamarca: 2016*”, tesis para optar el Grado de Maestro con mención en

Administración y Gerencia Pública de la Universidad Nacional de Cajamarca. Entre las principales conclusiones relacionadas con el presente estudio son:

De acuerdo a los resultados de las tres dimensiones de la gestión educativa (gestión institucional, procesos académicos y, servicios de apoyo y resultado de impacto) se obtuvo que los trabajadores percibieron una gestión educativa regular, puesto que el 48.1% cree que se puede mejorar, el 7.4% de la muestra cree que no hay gestión educativa y, solo el 37.0% y 7.4% refieren que casi siempre y siempre respectivamente, se practica la gestión educativa en la institución. Dichos resultados evidencian la realidad de la institución y las repercusiones que tiene en el proceso aprendizaje-enseñanza.

No existe correlación entre las dimensiones de las variables de estudio, lo que implica que, hay una relación directa muy débil y poco significativa, es decir, no hay suficiente evidencia de asociación de la cultura organizacional en la gestión educativa.

Analizando estos antecedentes a nivel regional, se puede concluir al igual que en el caso de los antecedentes nacionales, que existe una fuerte relación positiva y significativa entre la comunicación interna y la gestión educativa, a nivel general y a nivel de sus dimensiones; asimismo, en uno de estos estudios, se hace especial énfasis en la predominancia de la comunicación descendente dentro de una institución, puesto que muchas veces los directivos o mandos superiores no toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los demás.

## **2. Marco epistemológico**

Esta investigación se basa principalmente en el enfoque positivista, puesto que “es un sistema hipotético – deductivo, denominado también como científico naturalista, racionalista – cuantitativo, científico – tecnológico y sistemático – gerencial” (Martínez, 2013, como se citó en Lozano, 2018, pág. 115).

El rigor científico del estudio se basa en validez interna del hecho o fenómeno estudiado, por ello, los resultados de esta investigación serán corroborados, confirmados o

refutados por otros investigadores que realicen investigaciones similares o por la comunidad científica que la compare con otros estudios.

### **3. Marco teórico-científico de la investigación**

#### ***3.1. Teorías de la comunicación organizacional***

**3.1.1. Teoría clásica.** Uno de los mayores exponentes de esta teoría fue Taylor (1856–1915), quien su principal contribución a este segmento del conocimiento fue el de fundamentar cuatro principios dentro de una empresa, entre los que se encuentran: organización del trabajo, selección y entrenamiento del trabajador, cooperación entre directivos y operarios, y especialización de los directivos en la organización del trabajo. El énfasis del autor se centró en buscar y alcanzar la eficiencia en la producción industrial. Por lo que, comenzó su investigación luego de experimentar en los diferentes componentes o áreas de una empresa, encontrando que el trabajo científicamente organizado necesita que el comunicador sea innovador y genere métodos eficaces para gestionar tareas, tiempos y recursos (Ladino, 2017).

Esta teoría busca que en la selección y capacitación del personal, se enfatice el bienestar de cada individuo según su potencial; en tal caso los comunicadores desempeñan un papel esencial al promover procesos de comunicación efectivos entre departamentos. Asimismo, se busca generar intereses comunes entre directivos y operarios, donde el rédito económico de los trabajadores sea de acuerdo a su producción; para lo cual la comunicación y la retroalimentación de la información son esenciales para mejorar las relaciones y la eficiencia en una organización. Sugiriendo que los gerentes realicen tareas mentales y los operarios tareas manuales, siendo para ello importante una comunicación efectiva entre ambos lados (Ladino, 2017).

De igual modo, Fayol otro autor de esta teoría, resalta la importancia de la unidad entre gerentes y operarios para alcanzar los objetivos previstos, promoviendo una administración científica que estructure la empresa de manera sólida, por lo que las tareas administrativas

deben ser vistas como una responsabilidad compartida entre los distintos agentes de una empresa u organización (Ladino, 2017).

**3.1.2. Teoría de sistemas.** Esta teoría forma parte de las escuelas que estudian el papel de la comunicación en el comportamiento organizacional. En este contexto de la comunicación organizacional, esta teoría de sistemas diseñada por Ludwig Von Bertalanffy en los años 40, que a su vez, abarca áreas como las ciencias naturales, ciencias sociales, entre ellas la psicología y los procesos de comunicación humana; es una teoría que permite concebir un objeto de estudio de manera holística e integrada, como un sistema, siendo ejemplos de sistemas humanos la familia, las organizaciones, las empresas, etc. (Ladino, 2017).

De acuerdo a esta teoría, un sistema se define como un conjunto de elementos que interactúan. Un sistema contiene una estructura, un conjunto de elementos que corresponden a las partes que lo componen; el componente funcional de un sistema se asocia a su estado dinámico y por ende requiere de unos elementos que lo mantienen en este estado. Por ejemplo: la información la cual tiene un lugar en el tiempo y espacio; las velocidades de circulación de esta información y la forma que tiene el sistema de volver a reiniciarse para retroalimentarse (Ladino, 2017).

**3.1.3. Teoría humanista.** La escuela de las relaciones humanas nació en Estados Unidos y algunos exponentes de la misma son: Elton Mayo, Kurt Lewin y Mary Parket Follet

Esta Teoría Humanista, centra su pensamiento en la labor del trabajador y su influencia en la organización, considerando a la organización como un todo, donde cualquier falla o deficiencia afecta el funcionamiento integral de la misma, En tal sentido, es importante resaltar el énfasis que se hace, dentro del enfoque humanista, a las relaciones interpersonales entre los trabajadores, sus dinámicas de grupo y el liderazgo en la supervisión de las tareas realizadas, dando como resultado que la eficiencia de los procesos estén regidos por los estados de ánimo

y niveles de satisfacción de los operarios con relación a su rol dentro de la empresa (Ladino, 2017).

De acuerdo a esto, lo que se anhela desde esta teoría es mejorar la comunicación entre la administración y los obreros y viceversa, para fomentar una mayor participación del trabajador en la toma de decisiones y una claridad en la comunicación ascendente, lo cual tiene como propósito, un estado de bienestar para el trabajador a partir de una comunicación más confiada y abierta entre los diferentes niveles operativos, administrativos y directivos dentro de la organización (Ladino, 2017).

Para la Teoría humanista, la comunicación emerge desde una dinámica central, que involucra a todos los actores de la organización, a los que sobre todo, se les reconozca desde la misma dinámica organizacional, es decir los procesos de comunicación deberán estar mediados por los mismos procesos tanto internos como externos de la organización (Ladino, 2017).

### ***3.2. La comunicación desde el enfoque de la teoría clásica***

La comunicación en base a las escuelas clásicas lo describe Félix (2014), haciendo referencia a la comunicación como una función de la administración del personal; es decir, para los teóricos de esta corriente, tales como: Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber, la comunicación en la empresa es vista principalmente como un medio de información formal, puesto que consideran que es más importante la información que la comunicación, dicha corriente establece que en la comunicación se debe respetar los canales o circuitos definidos por la dirección, en tal sentido, si no se cumplen y adicionando los canales informales se puede generar conflictos, es por ello que, el manejo de la comunicación se lleva a cabo a través de la dirección y no de los empleados, es decir, lo importante es seguir las instrucciones, predominando la comunicación formal y descendente.

En el presente estudio, se buscó determinar dentro del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” la relación entre la comunicación y la gestión educativa, se consideró importante en parte, el papel que cumple la comunicación como un medio de información formal ejercido por la dirección o el personal de rango superior dentro la institución; sin embargo, a diferencia de este enfoque unidireccional de la teoría clásica, en el presente estudio también se considera importante, dentro de una organización, además de la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal, pues se consideró que estas tres dimensiones de la comunicación interna están relacionadas con la gestión educativa.

### ***3.3. La comunicación desde el enfoque de la teoría de la contingencia***

Según el enfoque de la Teoría de la Contingencia, la comunicación se establece como un elemento esencial en la vida organizacional. Sobre el tema Fisher y Kreps (1993 y 1990 como se citó en Félix, 2014) expresan lo siguiente: primero la comunicación es el proceso mediante el cual las personas expresan y comparten su cultura, lo que significa que esta se crea y se comparte continuamente; segundo, se menciona que las dos funciones básicas de la comunicación organizacional son: proporcionar a los miembros de una organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en dicha cultura; por consiguiente, la función de los actores dentro de una organización es de conectar a todos las áreas y adaptarlas al personal, a las situaciones, procesos y problemas específicos; por lo que, la comunicación es imprescindible en los diferentes niveles del sistema, permitiendo una relación de interdependencia entre los diferentes actores.

El presente trabajo comparte con la Teoría de la Contingencia, la visión de la comunicación como un elemento trascendental para la correcta convivencia dentro de una organización, permitiendo entre sus integrantes compartir experiencias, conocimientos e inquietudes, que conlleven a la integración cultural de todo el personal y, que, a su vez, estos

se inmiscuyan en los procesos y problemáticas, sin importar las distintas áreas o niveles de su organización.

### ***3.4. La comunicación desde el enfoque de la teoría de las relaciones humanas***

De acuerdo al enfoque de la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es definida como el intercambio de información entre individuos; por tanto, se constituye en uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Esta corriente se centra en brindar la oportunidad a los trabajadores de todos los niveles a poder participar en la solución de problemas de la empresa, dicha corriente surge a partir de experimentos relacionados al liderazgo, basados en escuchar y aprender de las reuniones grupales y de los problemas de comunicación intergrupales, es por ello que la teoría de las relaciones humanas generó un efecto en la administración, flexibilizando los métodos rutinarios utilizados en la dirección de las organizaciones; en consecuencia, se considera a la comunicación como una actividad administrativa que cumple dos propósitos fundamentales: proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos; por lo tanto, la comunicación permite a los subordinados recibir un flujo de comunicación capaz de suplir sus necesidades y a los superiores recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de permitirles entender lo que acontece (Chiavenato, 2007).

La presente investigación buscó abordar en gran medida la interpretación y análisis de la variable comunicación interna, en base al enfoque de los postulados de la Teoría de las Relaciones Humanas; pues más allá de considerar a la comunicación dentro de una organización como una actividad de índole administrativa que cumple con el propósito de proporcionar y explicar la información necesaria para que los actores receptores puedan desempeñar sus actividades fruto de escuchar y aprender, también se promueve el flujo

ascendente de comunicación, en donde los actores de rangos inferiores en la organización puedan expresar sus opiniones y dificultades, para que estas sean escuchadas y atendidas por los actores responsables.

### **3.5. *Gestión educativa***

La gestión educativa estudia la organización del trabajo en el campo de la educación, por lo que se encuentra determinada por la práctica y articulación de los principios generales de la gestión y la educación; de igual modo, la gestión educativa está influenciada por la política educativa y por la ejecución de estas políticas, además, se encuentra orientada al logro de objetivos institucionales, de manera específica a la formación de seres humanos. (Casassus, 2000)

De igual modo se entiende a la gestión educativa como el manejo de los recursos humanos, docentes y financieros de la institución, para generar y sostener en el centro educativo las estructuras administrativas y pedagógicas, estas son procesos internos, que permiten a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces, concretizando su proyecto personal y colectivo. No solo hacen énfasis en la esfera administrativa de la gestión educativa, sino también incluyen la pedagogía, la cual es esencial para el desarrollo profesional de los estudiantes. Asimismo, se rescata que la gestión educativa busca fortalecer con los proyectos educativos institucionales, dentro de un marco de políticas públicas y, sobre todo, políticas educativas, con el propósito de enriquecer los procesos pedagógicos, respondiendo así a las necesidades educativas, locales y regionales. (Farfán, Mero & Sáenz, 2016),

Gestión educativa constituye acciones que realizan los gestores educativos para dirigir diferentes procesos institucionales, siendo la capacidad de unir los conocimientos con la acción, la ética y la eficacia, la política y la administración para perfeccionar las prácticas educativas; esto implica, la comprensión y conducción de la organización escolar para abordar

las decisiones, las comunicaciones, la resolución de conflictos. (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires, s.f.)

### **3.6. Modelos de gestión educativa**

Para Casassus (2000), estos modelos proporcionan a la institución educativa estrategias para el logro de metas a corto y largo plazo, diseñan y buscan alternativas de solución inmediatas ante problemas; impidiendo de esta manera la paralización en alguna área de trabajo. Asimismo, para Labrador y Ponce de León (2008), el propósito de los modelos radica en reglamentar y normativizar el proceso educativo; es decir, organizar qué se debe enseñar, a quiénes se va a enseñar, con qué procedimientos, con qué normas disciplinarias, en qué horarios; en tal sentido, implica un conjunto de propósitos y directrices que orientan y rigen a la educación. A continuación, se presentan algunos modelos:

- **Modelo normativo.** Se da entre los años 50 hasta inicios de los 70, se caracterizó por plantear una visión lineal de la planificación, buscando un futuro cierto, predecible y alcanzable, como resultado de una planificación en el presente. Este modelo encajó en un sistema de trabajo normativo; es decir, donde existe un trabajo coordinado en el cual un equipo jerárquico dicta las normas y formas a seguir a todo el entorno educativo; además, las reformas educativas estuvieron orientados principalmente a la asignación de recursos para ampliar la oferta educativa (Casassus, 2000).
- **Modelo prospectivo.** Se inició en los años 70, en este modelo a diferencia del anterior se conciben escenarios múltiples a futuro; asimismo, busca que la planificación sea flexible y se reduzca la incertidumbre que conlleva el futuro (Casassus, 2000). Para Labrador y Ponce de León (2008), el modelo prospectivo explica los posibles futuros y resolución de problemas de la educación, teniendo en cuenta la evolución de las variables cuantitativas y cualitativas, el comportamiento de los actores implicados y la planeación de metas y objetivos.

- **Modelo estratégico.** Consiste en tomar medidas a través de la coordinación y planificación de los recursos con los que se cuenta para lograr las metas trazadas ante una situación de complejidad, en este modelo se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA, poniendo en relieve la misión y visión de la institución educativa (Casassus, 2000). De igual manera Pedrozo et al. (2018), coincide en mencionar que la gestión educativa estratégica son las acciones que toma la institución para cumplir y emplear su proyecto educativo acorde a la misión y visión de la misma, en pro del desarrollo, para dicho modelo el trabajo de los actores educativos es fundamental para lograr un beneficio en común.
- **Modelo estratégico situacional.** Surge a mediados de los años 80, en un contexto de crisis, escasez de recursos y un entorno social inestable, a esto se añade la dimensión situacional y la viabilidad de las políticas a la planificación estratégica; es decir, se aborda un problema que conduzca a un objetivo de acuerdo al contexto y situación de la necesidad educativa, lo cual permite el incremento de lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa (Casassus, 2000).
- **Modelo de calidad total.** Surge a inicios de los años 90 y se basa en la planificación, control, evaluación y mejora continua de la calidad del servicio educativo, se reconoce la importancia de los beneficiarios y la calidad de educación que se brinda; es decir, pasa a ser primordiales las exigencias del alumnado por una educación de calidad en base a sus necesidades educativas; por lo que, surge la preocupación por los procesos y los resultados, para lo cual se emplean las evaluaciones en la educación (Casassus, 2000). Asimismo, Vivas (1999), interpreta que este modelo pretende mostrar cómo deben ser las instituciones para que sean de calidad, para ello deben tomarse todos los componentes que intervienen en el proceso de educación; asimismo, dentro del modelo

algunos indicadores de calidad son: el producto educativo, la satisfacción de los estudiantes y del personal que trabaja y el efecto del impacto de la educación alcanzada.

Sin duda uno de los principales o el principal impulsor del modelo de calidad total fue William Edwards Deming, quien en su obra “Out of the Crisis” Deming (1982, 1989) encaminó hacia una nueva era de gestión y calidad, proponiendo que líderes visionarios buscarán alcanzar el éxito en sus resultados con una gran orientación hacia el cliente; Deming ansiaba un entendimiento y comprensión profunda de las necesidades de las personas, este compromiso hacia las personas también consolidaba en un equipo, una estructura sólida interna y una colaboración donde el aprendizaje, la innovación y la mejora continua reforzaban el crecimiento de una organización. Del mismo modo, consideraba que principios como el liderazgo, las alianzas y la responsabilidad social se extienden más allá de los límites de la organización, forjando un vínculo eterno entre calidad y humanidad, propulsores del modelo de calidad total.

Edwards Deming en esta y en otras de sus publicaciones se encargó de desarrollar y difundir masivamente el “Ciclo de Deming”, también conocido como el círculo o ciclo PDCA (siglas del inglés, Plan, Do, Check, Act), que en español se conoce como PHVA (siglas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). El uso de este ciclo se hace básicamente para mejorar de forma continua la calidad y eficiencia de los procesos de una organización en cuatro fases interrelacionadas, de tal modo que una vez terminada la cuarta fase “Actuar” se debe regresar a la primera fase “Planificar” y repetir el ciclo; de esta manera, según Deming las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

**Figura 1**

*Ciclo de Deming (PDCA)*



*Fuente:* Elaboración en base al Ciclo de Deming (PDCA)

- **Modelo de la perspectiva de la reingeniería.** Consiste en rediseñar los procesos, teniendo en cuenta el contexto cambiante dentro de un marco de competencia global, en el cual las mejoras no son suficientes; por lo que, se requieren cambios radicales de los procesos, si es que se quiere lograr cambios en la calidad educativa, es decir, implica la resolución de problemas a situaciones cambiantes (Casassus, 2000).
- **Modelo de la perspectiva lingüística.** Se realiza el rediseño organizacional teniendo en cuenta la utilización del lenguaje como una estrategia, se utilizan redes comunicacionales para facilitar el cumplimiento de acciones deseadas (Casassus, 2000).

El lingüista y filósofo estadounidense Noam Abraham Chomsky, plantea el análisis del objetivo de la educación según dos enfoques: el tradicional y el adoctrinamiento. Es así que, en la entrevista: “El objetivo de la educación” llevada a cabo en Londres en enero 2012, Chomsky (2012), plantea que desde el enfoque tradicional: “El objetivo de la educación es mostrar a las personas cómo aprender por sí mismas y educar mediante el

trabajo colaborativo, para el cuestionamiento de doctrinas y autoridades, y para la búsqueda de alternativas mejores”. En cambio, advierte a los responsables institucionales, que aplicar el enfoque del adoctrinamiento conlleva educar para la obediencia y para el cumplimiento de las funciones sin cuestionar el sistema de poder ni la autoridad. Por lo que, desde su perspectiva, el sistema educativo, en todos sus niveles, debe orientarse desde el enfoque tradicional, que entrena a los estudiantes a la investigación creativa y crítica, mientras que el segundo solo les prepara para la aprobación de exámenes.

Teniendo en cuenta estos modelos de gestión educativa, la presente investigación se enmarca principalmente en los planteamientos del modelo estratégico, modelo estratégico situacional, modelo de calidad total, modelo de la perspectiva de la reingeniería y el modelo de la perspectiva lingüística, ya que estos modelos de gestión educativa que proporcionan estrategias para el logro de las metas trazadas a través de la coordinación y planificación de los recursos con los que se cuenta; planteando diagnósticos basados en el análisis FODA; poniendo en relieve la misión y visión de la institución educativa; añadiendo la dimensión situacional y la viabilidad de las políticas a la planificación estratégica dando lugar a la descentralización educativa; tomando en cuenta la exigencia por parte de los estudiantes hacia una educación de calidad a partir de sus necesidades educativas; y utilizando redes comunicacionales como estrategia para facilitar el cumplimiento de acciones deseadas.

### ***3.7. Dimensiones de la gestión educativa***

Roncal (2018) describe tres dimensiones de la gestión educativa para la mejora de la institución y la educación, las cuales son empleadas en el presente trabajo de investigación y son las siguientes:

***Gestión administrativa.*** Implica tomar acciones con el objetivo de manejar los recursos humanos, materiales, económicos con los que cuenta la institución; así como, permite

monitorear el cumplimiento de las normas y funciones con el fin de mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje; además, con la gestión administrativa se pueden implementar estrategias para optimizar los recursos con los que se cuenta y generar nuevos recursos que permitan sostener y mejorar el servicio que se brinda (Roncal, 2018).

**Gestión pedagógica.** Roncal (2018) menciona que la gestión pedagógica abarca los procesos de planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación curricular que gestionan los docentes para realizar el proceso de enseñanza. Asimismo, Farfán, et al. (2016) afirma que la dimensión mencionada abarca los procesos de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje, que es dominio del docente, así como, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

**Gestión institucional.** Consiste en un conjunto de actividades de dirección de las funciones administrativas para contribuir a la gestión pedagógica. Abarca la participación de los agentes educativos y el clima institucional que surge entre ellos; así como, las costumbres y características propias que la identifican y diferencian de otras instituciones (Roncal, 2018).

### **3.8. Modelos de gestión de calidad del SINEACE**

El Modelo de Calidad del SINEACE contiene como elemento central un Sistema de Gestión de la Calidad. Dicho sistema como lo indica Hidalgo (2015), debe unir de forma armónica y coherente las diversas áreas de actividad de las Instituciones de Educación Superior; estas actividades son parte del diseño organizacional de la Institución y parte de las innovaciones generadas por los nuevos enfoques pedagógicos y administrativos. Todo ello enmarcado en una Política de Calidad que debe hacerse necesariamente visible”. Gutiérrez (2014) llegó a la conclusión que el Modelo de Calidad de SINEACE se complementa con la norma ISO 9001, y que, al respecto, este modelo respeta la autonomía de las unidades académicas en lo concerniente a esta norma y en general a la planificación y direccionamiento de una institución universitaria. No obstante, considera que hay aspectos del Modelo de Calidad

propuesto por el SINEACE que no admiten interpretaciones propias, por las cuestiones de los estándares y las fuentes de verificación señaladas en el modelo de cumplimiento obligatorio, lo cual requiere un análisis riguroso.

**3.8.1. Enfoque de la gestión de la calidad.** Este enfoque de calidad ha pasado varias etapas, tal como lo menciona Hidalgo (2015): pasando de la inspección de la calidad, al control de calidad, aseguramiento de la calidad, hasta llegar a la Calidad Total. En el caso del ámbito universitario, el aseguramiento de la calidad es un requisito para la calidad total, por lo cual en este ámbito, en primer lugar se enfoca el esfuerzo hacia el aseguramiento de la calidad. En el segundo nivel, para implementar la calidad total, se debe tener en cuenta el conocimiento con precisión de la entidad sobre la cual se interviene; debido que no es posible establecer criterios de calidad para un proceso de toma de decisiones, si no está con anterioridad establecido en que consiste este proceso. El tercer nivel que consiste en normar procesos, procedimientos y actividades relevantes, se torna crítico en el aseguramiento de la Calidad, dado que a través de él la institución instrumentaliza la implementación de la calidad y el cumplimiento de criterios y estándares de calidad; por lo que, in normativas bien diseñadas, no es posible asegurar calidad en procesos de la complejidad propias del ámbito académico.

**3.8.2. Aseguramiento de la calidad.** El programa de estudios cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado. Este sistema de gestión de la calidad (SGC) es diseñado bajo el enfoque sistémico, en una arquitectura de procesos, y aplicando los principios de la mejora continua. La implementación del SGC implica: 1 - que los procesos y procedimientos se llevan a cabo de acuerdo con lo planificado 2 - que se llevan a cabo revisiones de lo actuado para detectar desviaciones y oportunidades de mejora, y 3 que las desviaciones que existan sean corregidas, y las oportunidades de mejora sean tomadas en cuenta para realizar ajustes en el SGC (SINEACE, 2018).

En cuanto a los planes de mejora, el programa de estudios desarrolla un proceso participativo, es decir, se contempla la contribución que los grupos de interés, representantes de docentes, estudiantes, administrativos y directivos para la identificación de oportunidades de mejora y de alcanzar la excelencia académica; de igual modo, el programa de estudios debe evaluar el cumplimiento de los planes de mejora y demostrar avances periódicos, en función a las metas establecidas, por lo que se deberá poder observar avances al menos semestralmente en su implementación (SINEACE, 2018).

### ***3.9. ISO 21001: sistemas de gestión para organizaciones educativas***

El principal objetivo de las normas ISO es asegurar la calidad de productos y servicios que brindan las empresas y diferentes organizaciones; así la norma ISO 21001 sobre Sistemas de gestión para organizaciones educativas, indica los requisitos y orientaciones para su uso y se trata del primer estándar enfocado a la educación que ha sido publicado por ISO (“ISOTools Excellence”, 2020).

Esta norma especifica los requisitos para la implantación de un sistema de gestión para organizaciones educativas, en el caso de que una organización necesite demostrar su capacidad para apoyar la adquisición y desarrollo de competencias a través de la enseñanza, aprendizaje o investigación, o bien, cuando uno de sus propósitos sea aumentar la satisfacción de los estudiantes u otros beneficiarios, como el personal contratado.

Algunos de los beneficios más significativos de esta nueva norma ISO 21001 son:

- Su capacidad para alinear tanto actividades como objetivos con la política.
- Suministrar una educación de calidad equitativa e inclusiva para todos y todas.
- Promueve un aprendizaje más personalizado y una respuesta más eficaz a los estudiantes, destacando el requerido por los estudiantes de necesidades especiales, los estudiantes a distancia y los de formación continua.
- Aumento de la credibilidad de la entidad educativa.

- Estimulación para la mejora y la organización educativa.

Adicionalmente, ISO - “ISOTools Excellence” (2020), incluye otros de los beneficios que podemos mencionar, tienen relación con sus cuatro pilares fundamentales, los cuales son:

- El enfoque a procesos, el cual permite mejorar la eficacia del sistema de gestión, lo que se traduce en un incremento de la satisfacción del estudiante y del resto de beneficiarios.

- El PHVA, es decir, Planear-Hacer-Verificar-Actuar, el cual puede aplicarse a todos los procesos del sistema de gestión como un todo.

- El pensamiento basado en riesgos, que sirve como herramienta principal para conseguir un sistema de gestión eficaz, al mismo tiempo que indica las pautas para convertir esos riesgos en oportunidades o beneficios para estudiantes u otros beneficiarios.

- La misión, visión y estrategia de la organización, ya que entre ellas quedan enmarcados los objetivos, las políticas, los principios del sistema de gestión y en general, lo que es la cultura de la entidad y la combinación de todos estos elementos, nos da como resultado la estrategia.

El presente trabajo considera importante, los beneficios de la implantación de un sistema de gestión para organizaciones educativas según lo especificado en la nueva norma ISO 21001, promoviendo el desarrollo de competencias a través de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación, o bien sea, buscando como propósitos aumentar la satisfacción de los estudiantes u otros beneficiarios como el personal contratado, para conseguir estos beneficios se consideró relevante una buena comunicación interna entre todos los actores del IEST "Nuestra Señora de las Mercedes".

## **4. Definición de términos básicos**

### **4.1. Comunicación**

Se define a la comunicación como un proceso social que se da a partir de una actividad de intercambio de mensajes, inquietudes, experiencias y sentimientos significativos, convirtiéndose en un proceso indispensable para el desarrollo de los seres humanos y, a la vez, de las instituciones en las que laboran (Reyes, como se citó en Martínez y Téllez, 2013).

### **4.2. Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes intercambiados entre los miembros de una organización, y entre esta y el público de su entorno; asimismo, está conformado por técnicas y actividades destinadas a facilitar el flujo de mensajes dentro de los miembros de la organización, con el propósito de cumplir de manera eficiente los objetivos, a través del conocimiento de los problemas, necesidades y oportunidades, y con ello contar con una oportuna comunicación y contacto con los clientes y público externo (Fernández, 2002).

### **4.3. Comunicación externa**

Implica la transmisión de mensajes de la empresa con otras entidades o con el público externo en general, por ejemplo: clientes, proveedores, distribuidores, organismos gubernamentales, la comunidad, entre otros, con el objetivo de establecer una adecuada relación, cumplir con las normas y leyes, transmitir una buena imagen, convocar a personal, promocionar sus productos y servicios, entre otros (Fernández, 2002).

### **4.4. Comunicación interna**

La comunicación interna es una herramienta que se utiliza dentro de una organización para mantener buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que les permitan estar informados y emitir información, con

el propósito de contribuir con el buen desempeño y el logro de objetivos organizacionales (Andrade, 2005).

#### **4.5. Formas de comunicación interna**

La comunicación interna se caracteriza por tres flujos de la comunicación dentro de la organización, las cuales son las siguientes: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal (Chiavenato, 2009).

#### **4.6. Comunicación descendente**

Es la comunicación que se crea en las áreas directivas y desciende por medio de canales oficiales, buscando que todo el personal conozca las políticas y objetivos de la organización, se genere confianza, se fomente la participación y se reafirme los roles jerárquicos (Brandolini & González, 2009).

#### **4.7. Comunicación ascendente**

Son los mensajes que se transmiten desde los niveles más bajos hacia los más altos, principalmente la información que envían los colaboradores consiste en problemas, sugerencias para mejorar, informes de desempeño y otras informaciones; con la finalidad de que todos se sientan partícipes de la misión y visión, a pesar que esta comunicación pueda en ocasiones generar un clima de tensión dentro de la organización (Chiavenato, 2009).

#### **4.8. Comunicación horizontal**

Es el flujo de mensajes de manera lateral o diagonal, es decir, se da entre colegas o compañeros, el objetivo no solo es informar, sino también solicitar apoyo y coordinar actividades, fortaleciendo de este modo la cooperación y el trabajo en equipo (Chiavenato, 2009).

#### **4.9. Gestión educativa**

La gestión educativa se define como el proceso empleado para organizar y optimizar los métodos y proyectos internos de las instituciones con la finalidad de mejorar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos para así cumplir con su función de brindar un servicio de calidad; la gestión educativa responde a las necesidades de educación que tiene la comunidad, teniendo una base legal y dando orden a la institución; asimismo, se encuentra relacionado con el liderazgo, el clima institucional y los conductos gubernamentales (Rico, 2016).

#### **4.10. Gestión administrativa**

Implica tomar acciones con el objetivo de manejar recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta una institución; de igual modo, implica monitorear el cumplimiento de las normas y funciones institucionales con el fin de mejorar los procesos, optimizar los recursos con los que se cuenta y generar nuevos recursos que permitan sostener y mejorar los servicios o bienes que se brinde (Roncal, 2018).

#### **4.11. Gestión pedagógica**

Constituye el proceso de planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación curricular que gestionan los docentes para realizar el proceso de enseñanza. Asimismo, abarca los procesos y teorías de enseñanza y aprendizaje por parte del docente, así como, los criterios de evaluación de resultados (Farfán, Mero, & Sáenz, 2016).

#### **4.12. Gestión institucional**

Constituye un conjunto de actividades direccionadas a las funciones administrativas para contribuir a la gestión pedagógica; abarcando la participación de los agentes educativos y el clima institucional que surge entre ellos, fortaleciendo de este modo, las costumbres y características propias que identifican a una institución y la diferencian de otras (Roncal, 2018).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1. Caracterización y contextualización de la investigación

##### *1.1. Descripción del perfil de la institución educativa (ubicación geográfica, infraestructura, acceso, población escolar, salud, fortalezas y debilidades)*

El IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” se encuentra ubicado en el distrito de Ninabamba, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca. Los límites del distrito de Ninabamba son: por el norte con el distrito de Uticyacu, por el sur con el distrito de Tongod de la provincia de San Miguel; por el este con el distrito de Chugur de la provincia de Hualgayoc y por el oeste con los distritos de Andabamba y Yauyucán.

Se encuentra ubicado a 6° 39' 0" S; 78° 47' 22" O. Cuenta con una superficie de 5.700 hectáreas, lo que equivale a 57,00 km<sup>2</sup> y se encuentra ubicado a 2159 m.s.n.m.

##### *1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa*

El IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” fue creado el 26 de diciembre de 1989, durante el primer gobierno de Alan García Pérez, siendo Ministra de Educación la señora Mercedes Cabanillas. Fue creado como Instituto Pedagógico Público con las carreras de Educación Primaria y Educación Inicial. También ha ofertado algunos años la especialidad de Lengua y Literatura.

##### *1.3. Características demográficas y socioeconómicas*

El distrito de Ninabamba, en donde se ubica el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”, cuenta con una densidad poblacional de 61 habitantes/km<sup>2</sup>. Las principales actividades económicas de la población son la agricultura, la ganadería y el comercio.

#### ***1.4. Características culturales y ambientales***

El distrito de Ninabamba, al estar ubicado en la parte este de la provincia de Santa Cruz, colindar con las provincias de Hualgayoc y San Miguel, y estar muy cerca del territorio de la provincia de Chota, aún conserva y cultiva muchas de las costumbres ancestrales de la zona central del departamento de Cajamarca y en general de la sierra norte del Perú, como es el caso de: el pararaico, la minga, el pediche o el bota luto; también se celebran y conmemoran acontecimientos típicos tanto en el Perú como en el mundo como es: el carnaval cajamarquino, la semana santa, el día de la madre, fiestas patrias, día de los muertos y la navidad; asimismo, en cuanto a festividades, el acontecimiento que durante el año más ninabambinos y turistas atrae es la fiesta patronal en honor a su santo patrón “El Señor de los Milagros” que tiene como su día central el 14 de septiembre de cada año.

En cuanto a las condiciones y características ambientales, la capital del distrito de Ninabamba se encuentra ubicada en un extremo de una zona con un relieve terrestre mayormente plano, rodeada a pocos metros al norte y a uno o dos kilómetros al oeste de zonas accidentadas con presencia de acantilados y barrancos que llegan hasta los cauces de los ríos “San Juan Pampa” y “Rio Seco”, y al sureste con zonas mayormente planas que se extienden hasta las cadenas de montañosas que rodean el distrito. Los suelos cerca de la capital del distrito y en general son mayormente secos con poca presencia de fuentes naturales de agua, usados para la ganadería y la agricultura de subsistencia cultivando productos como la yuca, la papa, los árboles frutales, la caña, entre otros. En cuanto a las condiciones meteorológicas, el distrito presenta un clima templado durante el año con temperaturas fluctuando entre los 15 a 25 grados Celsius en el día, con presencia de precipitaciones pluviales mayormente durante los meses de octubre a marzo y con mayor presencia de días soleados durante el resto del año.

## **2. Hipótesis de investigación**

### **2.1. Hipótesis general**

La comunicación interna se relaciona de manera directa con la gestión educativa en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba – Santa Cruz, durante el año 2021.

### **2.2. Hipótesis específicas**

- Existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa en el IEST "Nuestra Señora de las Mercedes".
- Existe relación significativa entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa en el IEST "Nuestra Señora de las Mercedes".
- El diseño de una propuesta de mejora que fortalezca la comunicación interna contribuirá positivamente en la gestión educativa del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.

## **3. Variables de investigación**

### **Variable 1**

Comunicación interna.

### **Variable 2**

Gestión educativa.

#### 4. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica / Instrumento
V1: Comunicación interna	La comunicación interna es el proceso a través del cual los trabajadores intercambian información dentro de una organización. Además constituye acciones que buscan mantener buenas relaciones entre los miembros de una organización, a través del uso de diferentes medios de comunicación que les permitan estar informados. (Chiavenato, 2009)	La comunicación interna fue analizada en su conjunto y en forma particular de acuerdo a las dimensiones que la conforman: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal; los datos para este análisis fueron recopilados mediante la técnica de la encuesta, aplicando cuestionarios elaborados en función a los indicadores de las dimensiones de estudio.	Comunicación descendente	Define claramente los objetivos a seguir	Encuesta / Cuestionario
				Indica sobre el rol a desempeñar	
				Retroalimenta el desempeño académico	
			Comunicación ascendente	Reporta actividades y el desempeño académico	
				Informa los problemas situacionales	
				Plantea recomendaciones para mejorar	
			Comunicación horizontal	Se relaciona interpersonalmente	
				Soluciona problemas institucionales	
				Coordina actividades programadas	
V2: Gestión educativa	La gestión educativa aplica los principios generales de la gestión en campo	La gestión educativa, además de ser analizada en su conjunto, es abordada según las	Gestión institucional	Organiza procesos para el funcionamiento institucional	
				Gestiona documentos	

	específico de la educación; en ese sentido, estudia la organización del trabajo en el campo de la educación, buscando el logro de objetivos institucionales, haciendo énfasis principalmente en el objetivo de la formación de seres humanos académica y socialmente. (Casassus, 2000)	dimensiones: gestión institucional, gestión administrativa y gestión pedagógica; para este análisis los datos fueron recopilados mediante la técnica de la encuesta, a través de la aplicación de cuestionarios elaborados en función de los indicadores de las dimensiones de la gestión educativa.		Toma decisiones políticas	Encuesta / Cuestionario
			Gestión administrativa	Monitorea recursos económicos	
				Monitorea recursos materiales	
				Monitorea recursos humanos	
				Monitorea el cumplimiento de normas y actividades	
			Gestión pedagógica	Realiza planificación curricular	
				Elabora estrategias de enseñanza	
Evalúa el aprendizaje					

*Fuente:* Elaboración propia.

## 5. Población y muestra

En la presente investigación, teniendo en consideración el contexto demográfico, se ha visto por conveniente trabajar con el total de directivos, docentes y estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” del distrito de Ninabamba, provincia de Santa Cruz; por lo que, el tamaño de la muestra fue igual al tamaño de la población ( $N = n = 100$ ). Por tal motivo, en cuanto a la recopilación de datos, esta se realizó mediante la aplicación de dos cuestionarios validados, uno dirigido a directivos y docentes y el otro a los estudiantes.

**Tabla 1**

*Población y muestra del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” – 2021*

Directivos y docentes	Estudiantes
$N_1 = n_1 = 10$	$N_2 = n_2 = 90$
<b>TOTAL</b>	<b><math>N = n = 100</math></b>

*Fuente:* Elaboración en base a datos proporcionados por la Secretaría Académica del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” 2021.

Donde:

N: Población total

n: Muestra total

N1: Sub población total de directivos y docentes

n1: Sub muestra total de directivos y docentes

N2: Sub población total de estudiantes

n2: Sub muestra total de estudiantes

## **6. Unidad de análisis**

Está conformada por cada uno de los integrantes del personal directivo y docente y por cada uno de los estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”, elementos a partir de los cuales se recogió información primaria.

## **7. Métodos de investigación**

Los métodos utilizados en el presente estudio son los siguientes: el método deductivo-inductivo y el método analítico-sintético.

El método deductivo-inductivo nos permitió partir de teorías generales relacionadas con la comunicación interna y la gestión educativa para posteriormente comprobar la hipótesis en concordancia con los objetivos de investigación y, por consiguiente, estructurar en la matriz de operacionalización de variables los indicadores que permitan elaborar los instrumentos de recolección de datos a través de un cuestionario aplicado a la población establecida en la investigación (Lozano, 2018).

El método analítico-sintético permitió analizar cada una de las variables en sus dimensiones e indicadores correspondientes, además el análisis de elementos importantes contenidos para el objetivo del estudio, contenido en el marco teórico. La síntesis nos permitió establecer y discernir los resultados y conclusiones (Lozano, 2018).

## **8. Tipo de investigación**

El presente trabajo es una investigación básica, pues busca contribuir al conocimiento teórico científico aportando datos reales, ordenándolos y a través de métodos científicos arrojando resultados que permitan ser comprendidos y que contribuyan a la discusión académica crítica, que a su vez, derive en futuros estudios aplicados, en este caso en el ámbito del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” o en instituciones similares.

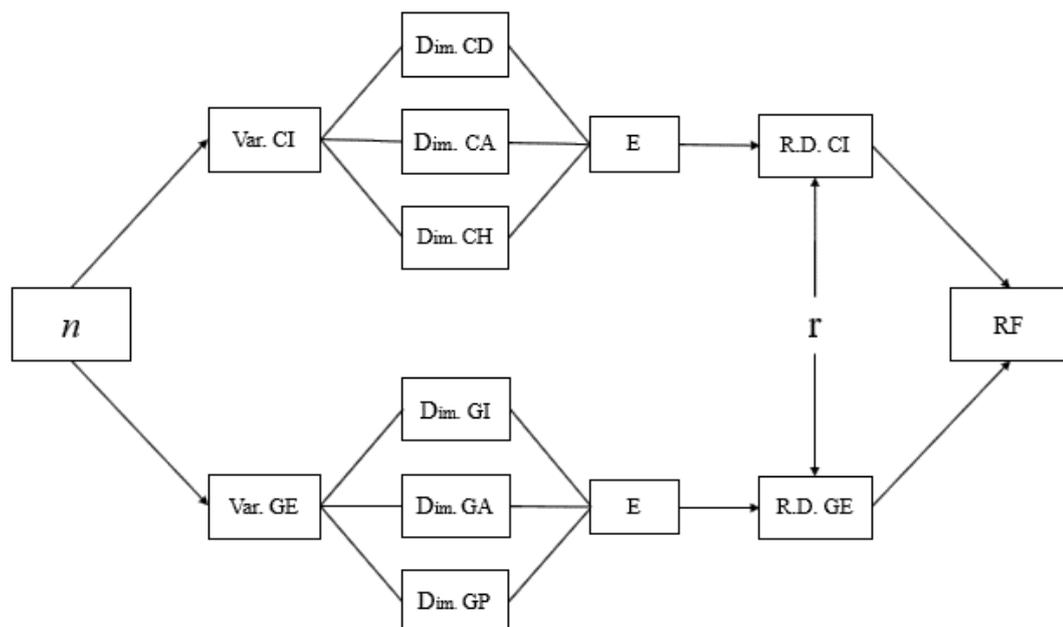
## 9. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es descriptiva - correlacional. Es descriptiva, pues a partir del recojo de información primaria a través de la aplicación de cuestionarios, se procedió con la medición y descripción sistematizada de las variables comunicación interna y gestión educativa; es correlacional porque se buscó determinar y cuantificar el nivel o grado de correlación entre las dos variables; y es transversal porque la información fue recogida en un periodo determinado del año 2021 (Lozano, 2018).

El siguiente diagrama representa la secuencia a seguir en la presente investigación.

**Figura 2**

*Diagrama general de la investigación.*



*Fuente:* Elaboración adecuada del “modelo general de contrastación de hipótesis” del libro (Lozano, 2018) *Cómo elaborar un proyecto de tesis en pregrado, maestría y doctorado* (p. 121).

Donde:

$n$  = Muestra o grupo de estudio

Var. CI = Variable comunicación interna

Var. GE = Variable gestión educativa

Dim. CD = Dimensión comunicación descendente

Dim. CA = Dimensión comunicación ascendente

Dim. CH = Dimensión comunicación horizontal

Dim. GI = Dimensión gestión institucional

Dim. GA = Dimensión gestión administrativa

Dim. GP = Dimensión gestión pedagógica

E = Encuesta (aplicación del cuestionario)

R.D. CI = Resultados de las dimensiones de la variable comunicación interna

R.D. GE = Resultados de las dimensiones de la variable gestión educativa

r = Correlación

RF = Resultado final

## **10. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

La observación científica, que permite revisar exhaustivamente datos y hechos que proporcionen información fidedigna en concordancia con los objetivos del estudio (Lozano, 2018).

La técnica del fichaje a través de sus instrumentos las fichas bibliográficas, fichas de transcripción textual y fichas de comentario personal: las primeras permiten recopilar información referida al contenido de libros, revistas y otras publicaciones relacionadas al estudio (fuentes secundarias); las fichas de transcripción textual que permiten extraer textualmente lo que los autores consideran relevante en sus escritos y contribuir a enriquecer el contenido y la calidad científica de nuestro estudio; y las fichas de comentario personal para

tomar nota de interpretaciones y análisis personales hechos en base a la lectura de la bibliografía (Lozano, 2018).

La técnica de la encuesta, mediante el uso de dos instrumentos de medición, que fueron dos cuestionarios de preguntas cerradas de aplicación anónima, dichas preguntas (ítems) han sido calificadas utilizando la escala de Likert con cinco opciones que van de (1: nunca, 2: casi nunca, 3: a veces, 4: casi siempre, 5: siempre). La aplicación de los cuestionarios se ha realizado para recoger información por cada actor de unidad de análisis; es decir, un cuestionario para recoger información de directivos y docentes y otro para recoger información de estudiantes. En cuanto, a los ítems de los cuestionarios, estos estuvieron distribuidos de forma ordenada para cada dimensión de la variable comunicación interna y de la variable gestión educativa (Lozano, 2018).

Fue necesario utilizar un cuestionario para directivos y docentes y otro para estudiantes porque cada actor de unidad de análisis (directivos/docentes y estudiantes), desempeñan diferentes funciones dentro de la comunicación interna y la gestión educativa; asimismo, dentro de cada actor educativo existen diferentes aspectos que se tiene que tomar en cuenta como características para enfocar y establecer la relación entre la comunicación interna y la gestión educativa como objetivo general del estudio.

**Tabla 2**

*Descripción de la técnica de recolección de datos - encuesta*

<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Directivos / Docentes</b>	<b>Estudiantes</b>
<b>Características</b>		
<b>Instrumento</b>	Cuestionario de preguntas cerradas	Cuestionario de preguntas cerradas
<b>Escala</b>	Likert	Likert

*Fuente:* Elaboración propia.

## **11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

El procesamiento de los datos se realizó de manera computarizada utilizando los programas informáticos Microsoft Word para la redacción, Microsoft Excel y el software SPSS 26 para el procesamiento estadístico.

El análisis de resultados se lo hizo luego de recoger datos mediante los instrumentos de recopilación considerados, los cuales son presentados en tablas y figuras, siguiendo los siguientes pasos:

- Se empezó elaborando una base de datos para ambas variables y sus respectivas dimensiones e indicadores, con la finalidad de organizar y facilitar el análisis de información.
- Se utilizó el programa informático Microsoft Excel y el Microsoft Word.
- Se elaboraron tablas estadísticas que almacenan datos de frecuencias absolutas y relativas que permitan relacionar las variables.
- Se elaboró gráficos de barras y torta para facilitar la comprensión de la información.

## **12. Validez y confiabilidad**

Los instrumentos de medición fueron validados a través de un juicio de expertos. Como lo indica Welch & Comer (1988), la confiabilidad de los instrumentos de medición fue comprobada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, el cual considera que los ítems, medidos en la escala de Likert, miden un mismo constructo y están altamente correlacionados. En tal sentido, cuanto más cerca se encuentra el valor alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados, por lo tanto, mayor será la coherencia de la estructura de contenido del cuestionario. (ver anexo 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07 y 08).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Matriz general de resultados

Las siguientes tablas muestran los datos obtenidos en base a encuestas hechas a las unidades muestrales, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

La Tabla 3 recoge los datos resultado del cuestionario dirigido a directivos y docentes, y a su vez la Tabla 4 recoge los datos resultado del cuestionario dirigido a los estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”, dichas tablas muestran en la parte superior una fila de color azul que indica los ítems (preguntas) ordenados de forma progresiva de izquierda a derecha.

En ese sentido, en la Tabla 3, los números del 1 a 13 corresponden a los ítems sobre la variable Comunicación Interna y del número 14 al 28 corresponden a los ítems sobre la variable Gestión Educativa; dentro de esa división, los datos se sub dividen según las dimensiones de las variables a las que corresponden, es así que, del número 1 al 5 corresponden a los ítems sobre la dimensión Comunicación Descendente, del 6 al 9 corresponden a los ítems sobre la Comunicación Ascendente, del 10 al 13 corresponden a los ítems sobre la Comunicación Horizontal, del 14 al 18 corresponden a los ítems sobre la Gestión Institucional, del 19 al 24 corresponden a los ítems sobre la Gestión Administrativa y del 25 al 28 corresponden a los ítems sobre la Gestión Pedagógica. La columna verde ubicada en la parte izquierda de la Tabla 4 indica las unidades de análisis conformada por directivos y docentes que ascienden en total a 10.

Caso similar se muestra en la Tabla 4 correspondiente al resultado del cuestionario dirigido a estudiantes, en la cual, se observa que del número 1 al 13 corresponden a los ítems sobre la variable Comunicación Interna y del número 14 al 28 corresponden a los ítems sobre la variable Gestión Educativa; al igual que en la Tabla 4, los datos se sub dividen según las

dimensiones de las variables a las que corresponden, siendo idénticas en ambas tablas las subdivisiones en cuanto a la variable Comunicación Interna y la variable Gestión Educativa, es así que, del número 1 al 5 corresponden a los ítems sobre la dimensión Comunicación Descendente, del 6 al 9 corresponden a los ítems sobre la Comunicación Ascendente, del 10 al 13 corresponden a los ítems sobre la Comunicación Horizontal, del 14 al 18 corresponden a los ítems sobre Gestión Institucional, del 19 al 24 corresponden a los ítems sobre la Gestión Administrativa y del 25 al 28 corresponden a los ítems sobre la Gestión Pedagógica. En cuanto a las unidades de análisis conformada por los estudiantes, asciende a una cantidad de 90 como se muestra en la columna verde en la parte izquierda de la Tabla 4.

**Tabla 3**

*Matriz general de resultados del cuestionario dirigido a directivos y docentes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”*

RESULTADO DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL IEST “NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES”																													
Respuestas a los Ítems sobre Comunicación Interna y Gestión Educativa																													
	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	
DI RE CT IV OS - DO CE NT ES	1	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5
	2	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	5	2	3	3	2	4	4	5	5	4	5
	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4	4
	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	6	5	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	5	5	5	4	3	4
	7	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4
	8	3	4	3	2	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	1	4	1	3	3	3	4	3	3	4	4	4
	9	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	5	4	1	4	1	2	2	3	4	3	3	4	4	4
	10	5	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5

*Fuente:* Elaboración en base a cuestionario dirigido a directivos y docentes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” – Ninabamba.

**Tabla 4**

*Matriz general de resultados del cuestionario dirigido a los estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”*

RESULTADO DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ESTUDIANTES DEL IEST “NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES”																													
Respuestas a los Ítems sobre Comunicación Interna y Gestión Educativa																													
	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	
	1	5	5	5	5	2	3	2	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	4	4	5	5	5	
	2	5	5	5	5	2	3	3	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	4	4	5	5	5	
	3	3	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	1	4	4	3	5	4	4	4	5	5
	4	5	5	3	4	4	4	2	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	3	2	4	5	2	3	4	3	5	4	5
E	5	5	5	4	4	3	4	4	5	2	3	4	4	5	5	5	4	4	5	2	3	5	4	4	4	4	5	4	5
S	6	5	5	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	5	5	5	4	4	5	2	4	5	4	4	4	4	5	4	5
T	7	5	5	5	4	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	5	5	4	5
U	8	5	5	5	5	2	3	3	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	1	5	5	3	5	4	4	5	5	5	
D	9	5	4	4	1	2	4	2	5	4	5	4	3	3	5	5	4	5	1	1	3	4	4	3	4	4	5	5	5
I	10	3	5	3	5	2	2	2	4	2	5	5	4	1	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
A	11	3	5	4	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4
N	12	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4
T	13	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4
E	14	5	5	5	5	3	4	2	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	1	3	4	4	4	4	5	4	5	4
S	15	5	5	5	3	5	3	3	5	2	5	5	3	5	4	4	4	4	2	1	3	4	4	4	4	5	5	5	5
	16	3	5	4	3	3	3	3	1	3	5	3	5	5	5	5	4	5	2	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5
	17	2	1	3	1	1	2	3	5	4	4	4	1	1	4	4	4	4	2	1	2	4	4	5	4	4	5	5	4
	18	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4	5	4	4
	19	2	1	3	1	1	3	4	5	3	4	4	1	1	3	3	4	3	2	1	3	4	4	3	4	4	5	4	4
	20	4	4	5	3	3	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	5	4	5	4	5	4	4

	21	3	5	5	3	5	3	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	1	5	5	4	5	4	4	4	5	4		
	22	2	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	3	1	4	3	4	3	3	5	5	4	4
	23	3	5	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	5	3	4	3	3	4	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4
	24	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	25	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4
	26	5	5	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4
	27	3	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4
E	28	4	4	5	4	1	3	3	5	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5
S	29	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	4	4	3	4	3	4	4	4
T	30	5	5	4	4	3	4	4	5	2	3	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5
U	31	5	4	4	4	1	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
D	32	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
I	33	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
A	34	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	3	5	5	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5
N	35	5	5	4	4	3	4	4	5	2	3	4	4	5	5	5	4	5	3	1	2	4	5	5	4	4	5	5	4
T	36	5	5	4	4	3	4	3	5	2	3	4	4	5	5	5	4	5	3	1	2	4	5	5	4	3	4	4	4
E	37	5	4	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	4	5	5	5	3	3	5	5	4
S	38	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4
	39	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	3	4	5	4
	40	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4
	41	4	5	5	4	5	4	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	4	4	4	5	4
	42	2	5	4	2	4	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	2	5	4	4	5	4	5	4	4	4
	43	4	5	5	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
	44	5	5	5	3	2	3	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	3	3	5	3	5	5	4	4
	45	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	2	3	4

	46	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5		
	47	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	
	48	3	2	3	2	1	4	3	5	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	4	1	3	3	4	1
	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	4	4	3
	50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4
	51	5	5	4	3	1	2	3	2	3	3	5	4	4	4	5	5	4	1	1	1	5	5	5	4	5	5	3	3
	52	5	5	5	4	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
E	53	5	4	5	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	3	2	5	4	5	5	4	5	5	4	5
S	54	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
T	55	5	5	4	3	2	3	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	3	4	5	5	3	5	2	5
U	56	5	3	5	2	1	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	3	5	1	3	3	3	5	3	3	3	2	3
D	57	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3
I	58	2	3	4	2	2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3
A	59	5	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
N	60	5	5	5	2	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T	61	5	4	5	5	2	3	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	1	5	4	2	5	4	4	5	5	4
E	62	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	1	3	4	3	4	5	4	4	5	5
S	63	5	5	3	4	2	4	3	4	2	3	4	5	5	5	4	4	4	5	2	2	4	3	4	4	4	5	4	4
	64	4	4	5	3	2	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	4	5	5	4	4
	65	4	4	5	5	2	3	2	4	2	4	4	5	4	5	5	4	5	4	1	4	3	3	4	4	5	5	5	4
	66	3	4	3	5	1	2	2	4	3	4	5	4	1	4	4	4	5	5	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5
	67	5	4	5	4	2	3	3	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	2	3	4	5	5	4	4	4	5	4
	68	5	5	4	4	1	4	2	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	1	3	4	5	4	4	5	4	4	5
	69	2	1	4	2	1	3	4	4	3	4	4	2	2	4	5	4	4	2	1	3	5	5	4	5	5	4	4	4
	70	3	3	4	2	2	4	4	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	2	1	4	5	5	3	4	4	4	5	5

E S T U D I A N T E S	71	3	3	3	4	1	3	3	5	4	3	5	3	4	4	3	4	5	3	2	3	4	5	3	3	4	4	5	5
	72	5	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	5	4	4
	73	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	2	3	4	4	4	5	4	5	4	4
	74	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	2	4	5	4	5	5	4	5	5	4
	75	4	5	4	4	2	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	2	2	5	4	4	5	5	4	4	5	4
	76	5	4	5	4	3	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	5	4	3	2	3	4	4	5	5	5	4	4	4
	77	5	4	3	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	5	5	3	4	4	5
	78	5	5	5	2	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	2	3	5	5	4	4	3	5	4	5
	79	5	4	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	2	4	1	2	4	5	5	5	4	5	5	4
	80	5	4	3	2	4	1	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	2	3	5	5	4	4	4	5	5	4
	81	4	4	5	3	2	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	4	3	4	5	5	4	4	4
	82	4	3	3	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	2	3	4	4	3	4	5	3	4	5
	83	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5
	84	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	5	4	4	3	1	4	4	5	4	4	4	5	4	5
	85	4	4	4	5	5	2	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	2	3	4	4	4	4	5	5	5	5
	86	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4
87	3	4	3	3	2	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	2	4	3	5	5	5	5	4	4	4	
88	3	3	4	2	2	4	4	4	3	4	3	5	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	3	4	3	5	4	
89	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	2	1	4	4	4	3	5	5	4	5	4	
90	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	5	3	5	4	4	4	4	3	2	4	5	4	3	5	5	4	4	4	

Fuente: Elaboración en base a cuestionario dirigido a estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” – Ninabamba.

## 2. Resultados por dimensiones de las variables de estudio (análisis y discusión por cada dimensión)

### 2.1. Resultados descriptivos por dimensiones de la variable comunicación interna

En las tablas 5 a la 12, se observa los resultados por dimensiones de la variable comunicación interna, fruto de la aplicación de la técnica de la encuesta, mediante cuestionarios dirigidos a directivos, docentes y estudiantes; estos resultados constituyen la valoración de los ítems (preguntas) de cada dimensión según escala de Likert con cinco categorías u opciones, como se muestra a continuación.

1: Nunca

2: Casi Nunca

3: A Veces

4: Casi Siempre

5: Siempre

#### 2.1.1. Observación de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de directivos y docentes.

**Tabla 5**

*Resultados de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de directivos y docentes*

DIMENSIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA	Nunca (1)		Casi Nunca (2)		A Veces (3)		Casi Siempre (4)		Siempre (5)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Com. Descendente	0	0%	5	10%	13	26%	18	36%	14	28%
Com. Ascendente	0	0%	4	10%	9	23%	17	43%	10	25%
Com. Horizontal	0	0%	0	0%	6	15%	18	45%	16	40%

*Fuente: Elaboración en base a la matriz general de resultados del cuestionario dirigido a directivos y docentes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.*

## **Análisis y discusión**

La Tabla 5, muestra datos estadísticos por dimensiones de la variable comunicación interna, resultado de las respuestas a los ítems 1 al 13 del cuestionario dirigido a directivos y docentes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”. En forma general, en cuanto a la valoración de los ítems según escalas se puede observar lo siguiente: en las tres dimensiones la opción más considerada y/o valorada por directivos y docentes es “Casi Siempre”, en comunicación descendente con una frecuencia en las respuestas de 18 que representa el 36%, en comunicación ascendente con una frecuencia en las respuestas de 17 que representa el 43% y en comunicación horizontal con una frecuencia en las respuestas de 18 que representa el 45% de los ítems de esta dimensión. En contraposición, en las tres dimensiones la opción menos considerada por directivos y docentes es “Nunca” con una frecuencia en las respuestas de 0 que representa el 0% en la valoración de los ítems de estas tres dimensiones.

Estos resultados se relacionan con los obtenidos por Calvo (2018), en su tesis titulada “*Gestión pedagógica de la IE N° 50490 - Las Mercedes del Distrito de Ccatca, Provincia de Quispicanchi, Departamento del Cusco, 2017*”, quien llegó a la siguiente conclusión: el 61% de la muestra de docentes consideró que la comunicación interna fue buena y muy buena, mientras que, de los estudiantes, el 62.5% consideró que la comunicación interna es buena y muy buena. Por lo que, se afirma que la comunicación interna organizacional fue positiva en la institución de estudio.

### ***2.1.1.1. Observación por dimensiones de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de directivos y docentes.***

➤ **Dimensión 1: Comunicación descendente**

**Tabla 6**

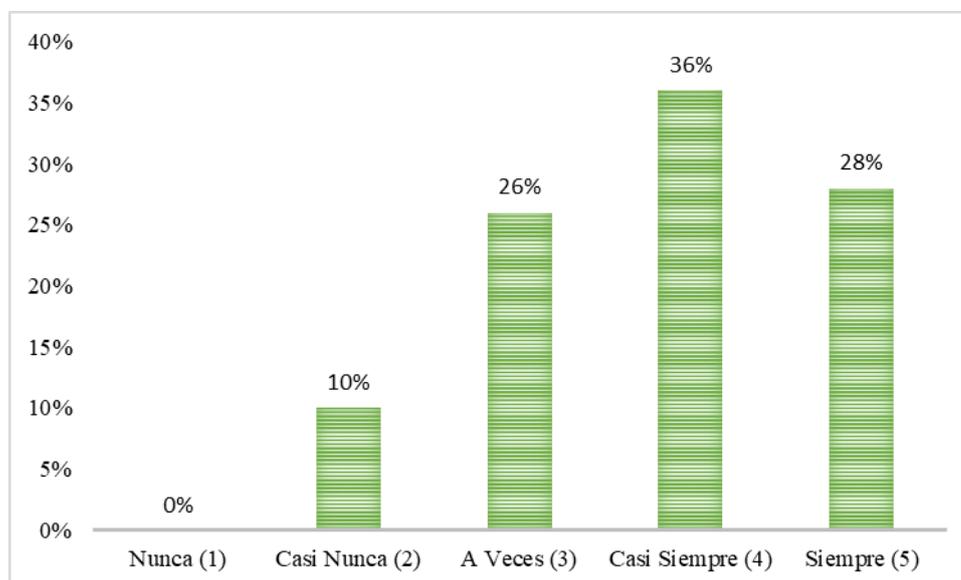
*Resultados de comunicación descendente: valoración según escala de los ítems 1,2,3,4,5*

ESCALA LIKERT	Dimensión 1: Comunicación Descendente Ítems: 1,2,3,4,5	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	0	0%
Casi Nunca (2)	5	10%
A Veces (3)	13	26%
Casi Siempre (4)	18	36%
Siempre (5)	14	28%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 5.

**Figura 3**

*Comunicación descendente: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 1,2,3,4,5*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 6.

## **Análisis y discusión**

Los resultados observados en la Tabla 6 y Figura 2, referente a la valoración hecha por directivos y docentes de los ítems de la dimensión comunicación descendente, evidencian lo siguiente: las opciones más consideradas son “Casi Siempre” y “Siempre” representando en conjunto un 64 % en las repuestas, la opción “A Veces” es considerada en un 26% de las respuestas y por último las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” solo representan el 10% de las respuestas con 5 respuestas de “Casi Nunca” y 0 respuestas de “Nunca”.

Estos resultados se asemejan a los descritos por Meléndez (2019), en su tesis denominada: “*Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima*”, quien afirma que, el 75% del total de sus encuestados apreciaron a la comunicación descendente en un nivel aceptable y adecuado.

### ➤ **Dimensión 2: Comunicación ascendente**

**Tabla 7**

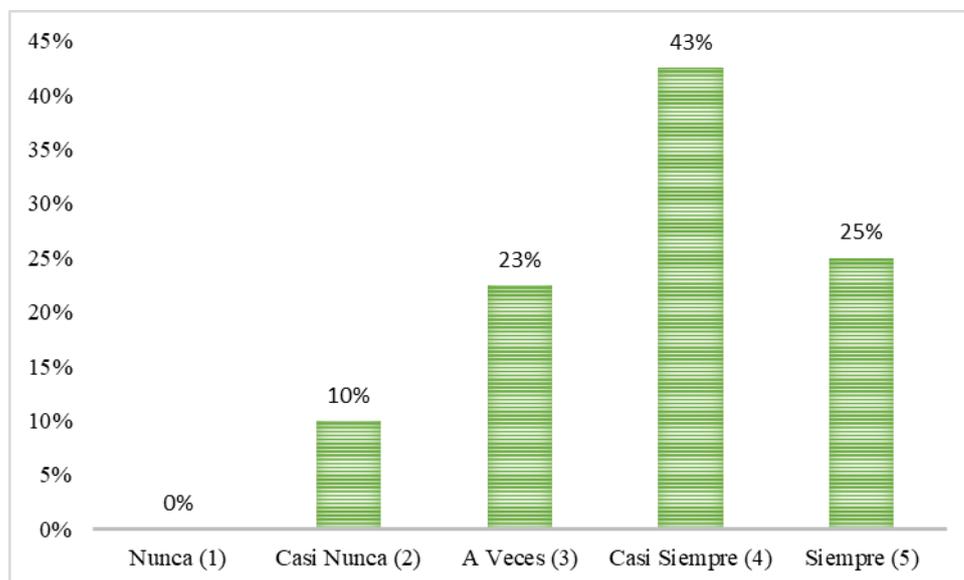
*Resultados de comunicación ascendente: valoración según escala de los ítems 6,7,8,9*

ESCALA LIKERT	Dimensión 2: Comunicación Ascendente Ítems: 6,7,8,9	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	0	0%
Casi Nunca (2)	4	10%
A Veces (3)	9	23%
Casi Siempre (4)	17	43%
Siempre (5)	10	25%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 5.

#### Figura 4

Comunicación ascendente: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 6,7,8,9



Fuente: Elaboración en base a Tabla 7.

#### Análisis y discusión

Los resultados observados en la Tabla 7 y Figura 3, referente a la valoración hecha por directivos y docentes de los ítems de la dimensión comunicación ascendente indican lo siguiente: las opciones más consideradas son “Casi Siempre” y “Siempre” representando en conjunto un 68 % en las respuestas, la opción “A Veces” es considerada en un 23% de las respuestas y por último las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” solo representan el 10% de las respuestas con 4 respuestas de “Casi Nunca” y 0 respuestas de “Nunca”.

Estos resultados concuerdan con los descritos por Meléndez (2019), en su tesis denominada: “Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima”, quien afirma que, el 72% del total de encuestados percibieron a la comunicación ascendente en un nivel aceptable y adecuado.

### ➤ Dimensión 3: Comunicación horizontal

**Tabla 8**

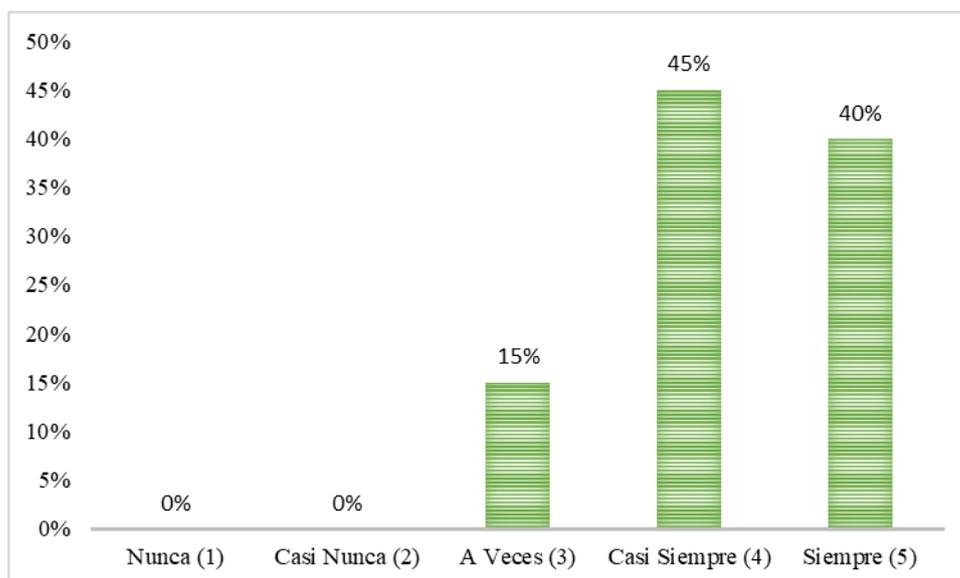
*Resultados de comunicación horizontal: valoración según escala de los ítems 10,11,12,13*

ESCALA LIKERT	Dimensión 3: Comunicación Horizontal Ítems: 10,11,12,13	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	0	0%
Casi Nunca (2)	0	0%
A Veces (3)	6	15%
Casi Siempre (4)	18	45%
Siempre (5)	16	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 5.

**Figura 5**

*Comunicación horizontal: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 10,11,12,13*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 8.

### **Análisis y discusión**

Los resultados observados en la Tabla 8 y Figura 4, referente a la valoración hecha por directivos y docentes de los ítems de la dimensión comunicación horizontal indican lo

siguiente: las opciones más consideradas son “Casi Siempre” y “Siempre” representando en conjunto un 85 % en las repuestas, la opción “A Veces” es considerada en un 15% de las respuestas y por último las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” no son consideradas en las respuestas, por lo que representan el 0%.

Los resultados mostrados se asemejan con los descritos por Meléndez (2019), en su tesis denominada: “*Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima*”, quien afirma que, el 77% del total de encuestados percibieron a la comunicación horizontal en un nivel aceptable y adecuado.

### 2.1.2. Observación de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de los estudiantes.

**Tabla 9**

*Resultados de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de los estudiantes*

DIMENSIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA	Nunca (1)		Casi Nunca (2)		A Veces (3)		Casi Siempre (4)		Siempre (5)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Com. Descendente	21	5%	49	11%	87	19%	143	32%	150	33%
Com. Ascendente	2	1%	30	8%	111	31%	167	46%	50	14%
Com. Horizontal	7	2%	6	2%	43	12%	158	44%	146	41%

*Fuente: Elaboración en base a la matriz general de resultados del cuestionario dirigido a estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.*

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 9 se muestran datos estadísticos por dimensiones de la variable comunicación interna, resultado del cuestionario dirigido a los estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” en sus ítems del 1 al 13; en tal sentido, en cuanto a la valoración según escala de los ítems se observa lo siguiente: en los ítems de comunicación descendente los estudiantes consideran en mayor medida la opción Siempre con una frecuencia de respuestas

de 150 que representa el 33%, en comunicación ascendente consideran en mayor medida la opción “Casi Siempre” con una frecuencia de respuestas de 167 que representa el 46% y en comunicación horizontal consideran en mayor medida la opción “Casi Siempre” con una frecuencia de respuestas de 158 que representa el 44%. En contraposición, consideran en menor medida en comunicación descendente la opción “Nunca” con una frecuencia en las respuestas de 21 que representa el 5% de los ítems de esta dimensión, en comunicación ascendente también consideran en menor medida la opción “Nunca” con una frecuencia en las respuestas de 2 que tan solo representa el 1% y en comunicación horizontal consideran en menor medida la opción “Casi Nunca” con una frecuencia en las respuestas de 6 que representa el 2% de los ítems de esta dimensión.

Estos resultados tienen similitud con los obtenidos por Meléndez (2019), en su tesis denominada: “*Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima*”, quien concluyó en lo siguiente: Respecto a las dimensiones de la comunicación organizacional, el 72% del total de encuestados percibieron a la comunicación ascendente en un nivel aceptable y adecuado; el 75% apreciaron a la comunicación descendente en un nivel aceptable y adecuado; y el 77% percibieron a la comunicación horizontal en un nivel aceptable y adecuado.

***2.1.2.1. Observación por dimensiones de la variable comunicación interna, desde la perspectiva de los estudiantes.***

## ➤ Dimensión 1: Comunicación descendente

**Tabla 10**

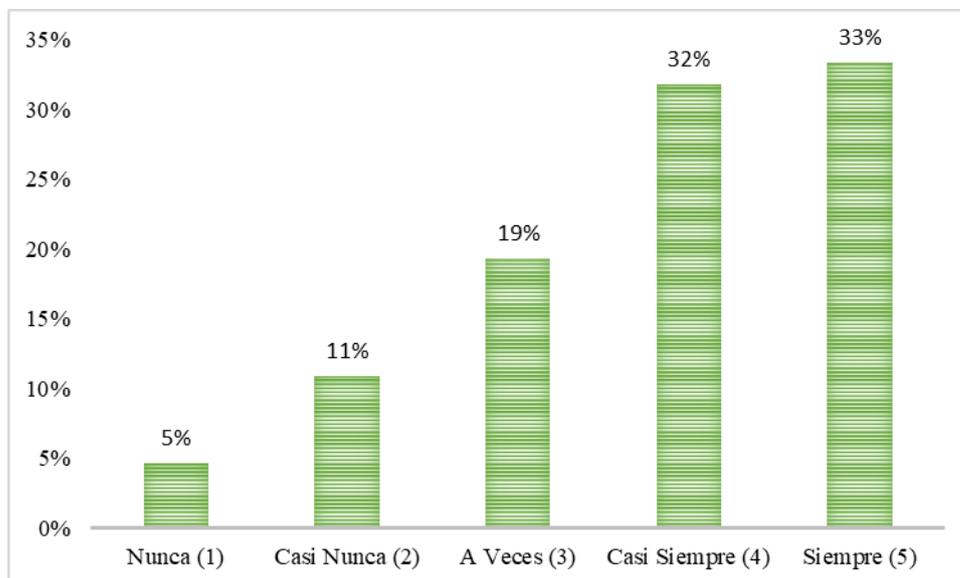
*Resultados de comunicación descendente: valoración según escala de los ítems 1,2,3,4,5*

ESCALA LIKERT	Dimensión 1: Comunicación Descendente Ítems: 1,2,3,4,5	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	21	5%
Casi Nunca (2)	49	11%
A Veces (3)	87	19%
Casi Siempre (4)	143	32%
Siempre (5)	150	33%
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 9.

**Figura 6**

*Comunicación descendente: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 1,2,3,4,5*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 10.

## **Análisis y discusión**

Los resultados observados en la Tabla 10 y Figura 5, referente a la valoración hecha por los estudiantes de los ítems de la dimensión comunicación descendente, evidencian lo

siguiente: las opciones más consideradas son “Siempre” y “Casi Siempre” representando en conjunto un 65 % en las repuestas, la opción “A Veces” es considerada en un 19% de las respuestas y por último las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” representando un 11% y un 5% respectivamente.

Detallando en los ítems propuestos, los resultados indican que en 293 de 450 respuestas, los estudiantes consideran las opciones “Siempre” o “Casi Siempre” como respuesta más frecuente ante los ítems propuestos; asimismo, se evidencia que en 87 de 450 respuestas consideran la opción “A Veces” y por último en 49 respuestas consideran la opción “Casi Nunca” y en 21 la opción “Nunca”.

Estos resultados tienen coincidencia con los descritos por Meléndez (2019), quien en su tesis denominada: “*Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima*”, afirma que, el 75% del total de sus encuestados apreciaron a la comunicación descendente en un nivel aceptable y adecuado.

### ➤ **Dimensión 2: Comunicación ascendente**

**Tabla 11**

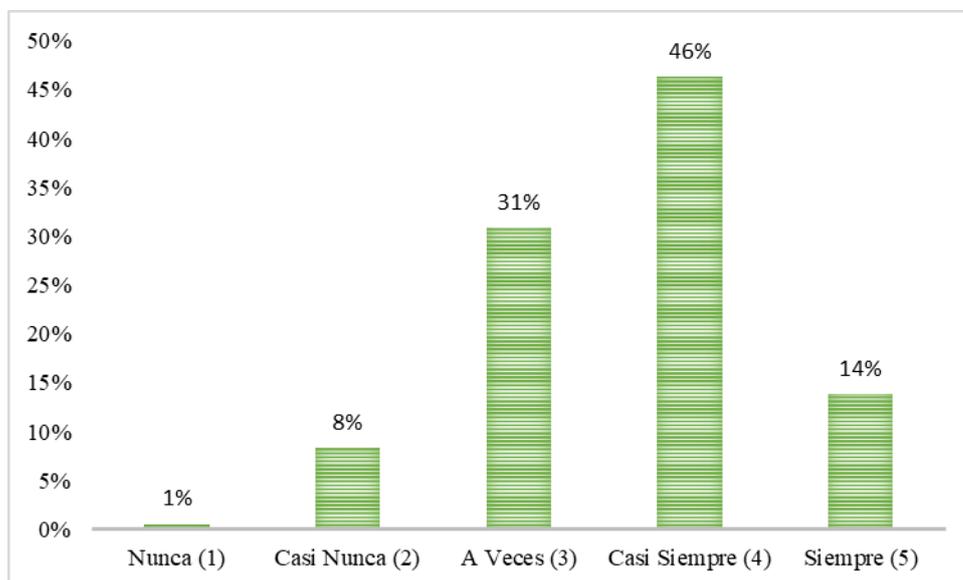
*Resultados de comunicación ascendente: valoración según escala de los ítems 6,7,8,9*

ESCALA LIKERT	Dimensión 2: Comunicación Ascendente Ítems: 6,7,8,9	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	2	1%
Casi Nunca (2)	30	8%
A Veces (3)	111	31%
Casi Siempre (4)	167	46%
Siempre (5)	50	14%
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 9.

## Figura 7

*Comunicación ascendente: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 6,7,8,9*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 11.

## Análisis y discusión

Los resultados observados en la Tabla 11 y Figura 6, referente a la valoración hecha por los estudiantes de los ítems de la dimensión comunicación ascendente evidencian lo siguiente: la opción más considerada es “Casi Siempre” representando un 46 % de las repuestas, seguida por la opción “A Veces” que es considerada en un 31% de las respuestas, la opción “Siempre” representa el 14% de las respuestas y por último las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” solo representan el 8% y el 1% de las respuestas respectivamente.

En referencia a los ítems propuestos sobre comunicación ascendente, los estudiantes en 167 de 360 respuestas consideran la opción “Casi Siempre” y en 50 de las 360 respuestas consideran la opción “Siempre” como respuestas a estos ítems; de igual modo, se evidencia que en 111 de 360 respuestas los estudiantes consideran la opción “A Veces”; en 30 respuestas consideran la opción “Casi Nunca” y por último sólo en 2 respuestas consideran la opción “Nunca”.

Estos resultados se asemejan a los descritos por Calva (2024), en su tesis denominada: “Comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú – TV PERÚ, 2021”, quien afirma que el 29.9% de los trabajadores encuestados (46 encuestados) considera que la comunicación ascendente del canal discurre en un nivel regular; mientras que el 31.2% (representado en 48 encuestados) considera que está en un nivel bueno; y el 29.9% (representado en 46 encuestados) consideró a esta comunicación como mala.

➤ **Dimensión 3: Comunicación horizontal**

**Tabla 12**

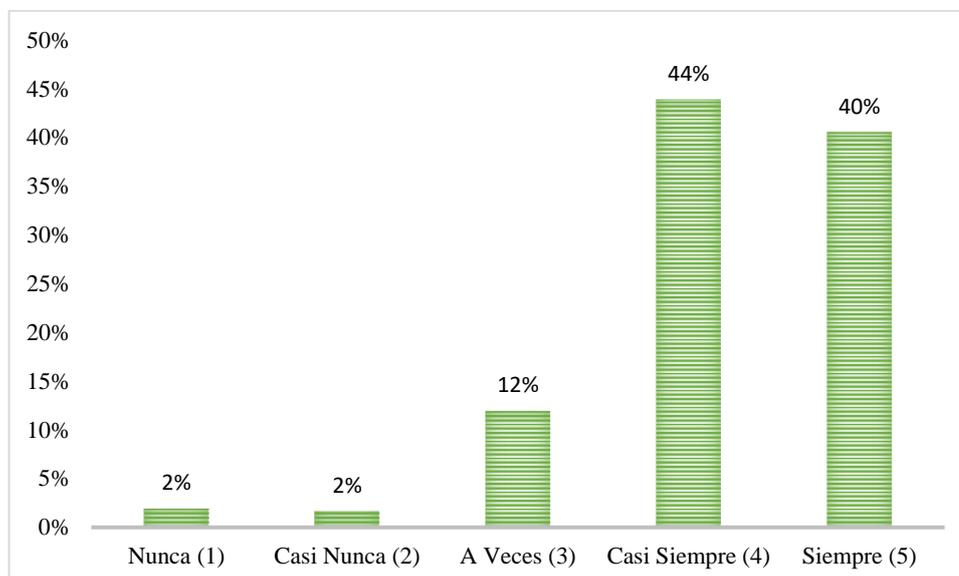
*Resultados de comunicación horizontal: valoración según escala de los ítems 10,11,12,13*

ESCALA LIKERT	Dimensión 3: Comunicación Horizontal Ítems: 10,11,12,13	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	7	2%
Casi Nunca (2)	6	2%
A Veces (3)	43	12%
Casi Siempre (4)	158	44%
Siempre (5)	146	41%
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 9.

## Figura 8

*Comunicación horizontal: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 10,11,12,13*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 12.

## **Análisis y discusión**

Los resultados observados en la Tabla 12 y Figura 7, referente a la valoración hecha por estudiantes de los ítems de la dimensión comunicación horizontal indican lo siguiente: las opciones más consideradas son “Casi Siempre” y “Siempre” representando en conjunto un 84% en las repuestas, la opción “A Veces” es considerada en un 12% de las respuestas y por último las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” en conjunto son consideradas por el 4% de las respuestas restantes.

En referencia a los ítems propuestos, los estudiantes en 304 de sus 360 respuestas consideran las opciones “Casi Siempre” y “Siempre” como respuesta; asimismo, se observa que en 43 respuestas consideran la opción “A Veces” y finalmente las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” son consideradas en 6 y 7 respuestas respectivamente.

Estos resultados mostrados guardan similitud con los descritos por Meléndez (2019), en su tesis denominada: “*Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima*”, quien afirma que,

el 77% del total de encuestados percibieron a la comunicación horizontal en un nivel aceptable y adecuado.

## 2.2. Resultados descriptivos por dimensiones de la variable gestión educativa

En las tablas 13 a la 20, se observa los resultados por dimensiones de la variable gestión educativa, resultado de la aplicación de la técnica de la encuesta, mediante cuestionarios dirigidos a directivos, docentes y estudiantes. Estos resultados constituyen la valoración de los ítems (preguntas) de cada dimensión según una escala de Likert con cinco categorías u opciones, como se muestra a continuación.

1: Nunca

2: Casi Nunca

3: A Veces

4: Casi Siempre

5: Siempre

### 2.2.1. Observación de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de directivos y docentes.

**Tabla 13**

*Resultados de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de directivos y docentes*

DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA	Nunca (1)		Casi Nunca (2)		A Veces (3)		Casi Siempre (4)		Siempre (5)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ges. Institucional	2	4%	0	0%	9	18%	19	38%	20	40%
Ges. Administrativa	3	5%	6	10%	18	30%	16	27%	17	28%
Ges. Pedagógica	0	0%	0	0%	4	10%	17	43%	19	48%

*Fuente: Elaboración en base a la matriz general de resultados del cuestionario dirigido a directivos y docentes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”*

## **Análisis y discusión**

La Tabla 13, muestra datos estadísticos por dimensiones de la variable gestión educativa, resultado de las respuestas a los ítems 14 al 28 del cuestionario dirigido a directivos y docentes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”; en tal sentido, en cuanto a la valoración de los ítems según escalas se puede observar lo siguiente: en los ítems de gestión institucional la opción más considerada por directivos y docentes es “Siempre” con una frecuencia de respuestas de 20 que representa el 40%, en gestión administrativa la opción más considerada es “A veces” con una frecuencia de respuestas de 18 que representa el 30% y en gestión pedagógica la opción más considerada es “Siempre” con una frecuencia de respuestas de 19 que representa el 48% de los ítems de esta dimensión. En contraposición, en los ítems de gestión institucional consideran en menor medida la opción “Casi Nunca” con una frecuencia de respuestas de 0 que representa el 0%, en gestión administrativa consideran en menor medida a “Nunca” con una frecuencia de respuestas de 3 que representa el 5% y en gestión pedagógica consideran en menor medida tanto a “Nunca” como a “Casi Nunca” con una frecuencia de respuestas de 0 que representan el 0% de la valoración de los ítems de esta dimensión.

Estos resultados se asemejan con los descritos por Gomez (2024), en su tesis denominada: *“Comunicación interna y gestión educativa en la institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de San Juan Bautista - Ayacucho, 2020”*, quien indica que el 44,4% de los maestros considera como buena la gestión educativa en su institución educativa, de igual modo, en ese porcentaje consideran como buena a la comunicación interna, afirmando en ese sentido, que a una buena comunicación interna le corresponde una buena gestión educativa.

### ***2.2.1.1. Observación por dimensiones de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de directivos y docentes.***

#### **➤ Dimensión 1: Gestión institucional**

**Tabla 14**

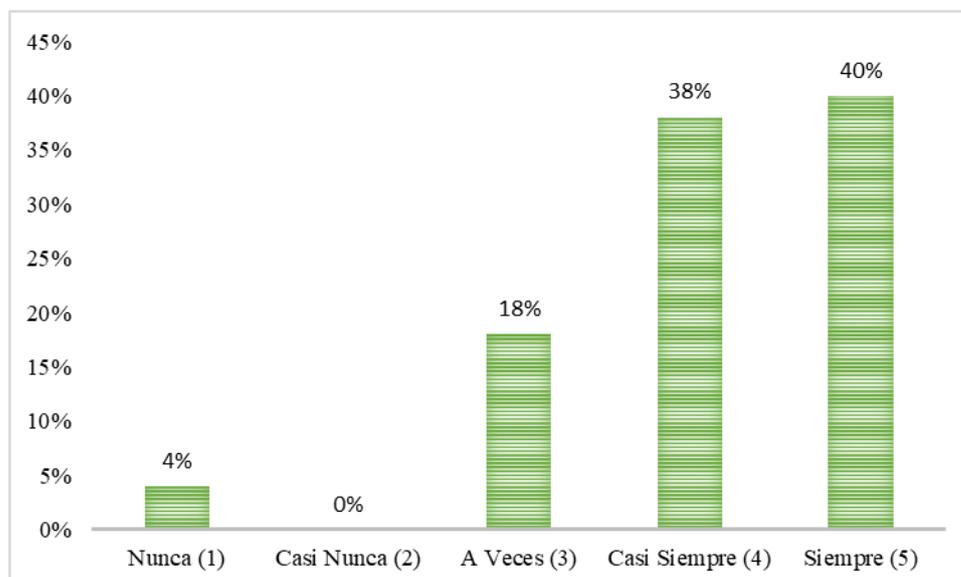
*Resultados de gestión institucional: valoración según escala de los ítems 14,15,16,17,18*

ESCALA LIKERT	Dimensión 1: Gestión Institucional Ítems: 14,15,16,17,18	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	2	4%
Casi Nunca (2)	0	0%
A Veces (3)	9	18%
Casi Siempre (4)	19	38%
Siempre (5)	20	40%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 13.

**Figura 9**

*Gestión institucional: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 14,15,16,17,18*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 14.

### **Análisis y discusión**

Los resultados observados en la Tabla 14 y Figura 8, referente a la valoración hecha por directivos y docentes de los ítems de la dimensión gestión institucional, evidencian lo siguiente: las opciones más consideradas son “Siempre” y “Casi Siempre” representando en conjunto un

78 % en las repuestas, la opción “A Veces” es considerada en un 18% de las respuestas y por último la opción “Nunca” solo representa el 4% de las respuestas y la opción “Casi Nunca” con 0 respuestas representa el 0%.

Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Heredia (2016), en su tesis titulada: “Comunicación interna y su relación con la gestión educativa en la I.E. N° 16072 - Jorge Basadre, del C.P. Valillo, 2014”, quien evidenció que en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo, más de 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 hace uso de procedimientos para la planificación institucional.

➤ **Dimensión 2: Gestión administrativa**

**Tabla 15**

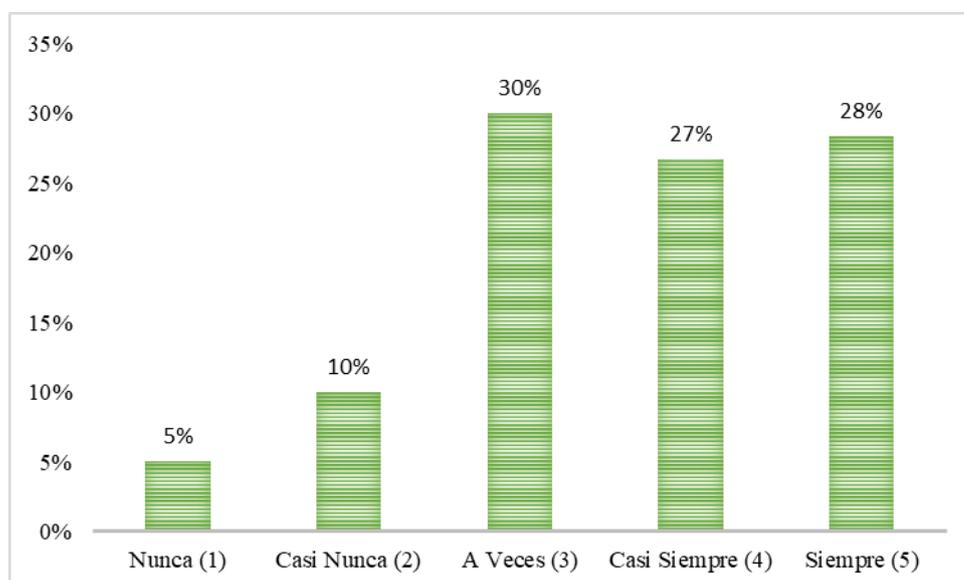
*Resultados de gestión administrativa: valoración según escala de los ítems 19,20,21,22,23,24*

ESCALA LIKERT	Dimensión 2: Gestión Administrativa Ítems: 19,20,21,22,23,24	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	3	5%
Casi Nunca (2)	6	10%
A Veces (3)	18	30%
Casi Siempre (4)	16	27%
Siempre (5)	17	28%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 13.

## Figura 10

*Gestión administrativa: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 19,20,21,22,23,24*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 15.

## **Análisis y discusión**

Los resultados observados en la Tabla 15 y Figura 9, referente a la valoración hecha por directivos y docentes de los ítems de la dimensión gestión administrativa indican lo siguiente: la opción más considerada es “A veces” representando un 30% de las respuestas, seguida muy cerca por la opción “Siempre” con un 28% de las respuestas y la opción “Casi Siempre” con el 27% de las respuestas; en cuanto a las opciones “Casi Nunca” y “Nunca”, estas solo representan el 10% y 5% de las respuestas respectivamente.

Los resultados obtenidos se asemejan a los descritos por Heredia (2016), en su tesis titulada: “*Comunicación interna y su relación con la gestión educativa en la I.E. N° 16072 - Jorge Basadre, del C.P. Valillo, 2014*”, quien según sus resultados evidenció que más de las tres cuartas partes de docentes de la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del C.P Valillo manifiestan su acuerdo en 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.

### ➤ Dimensión 3: Gestión pedagógica

**Tabla 16**

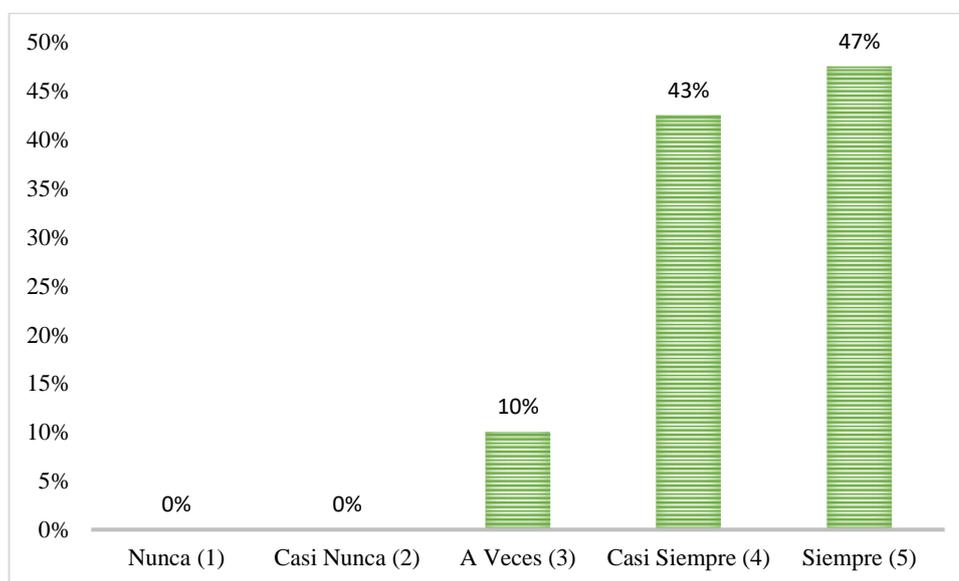
*Resultados de gestión pedagógica: valoración según escala de los ítems 25,26,27,28*

ESCALA LIKERT	Dimensión 3: Gestión Pedagógica Ítems: 25,26,27,28	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	0	0%
Casi Nunca (2)	0	0%
A Veces (3)	4	10%
Casi Siempre (4)	17	43%
Siempre (5)	19	48%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 13.

**Figura 11**

*Gestión pedagógica: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 25,26,27,28*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 16.

## Análisis y discusión

Los resultados observados en la Tabla 16 y Figura 10, referente a la valoración hecha por directivos y docentes de los ítems de la dimensión gestión pedagógica indican lo siguiente: las opciones más consideradas son “Siempre” y “Casi Siempre” representando en conjunto un 90% en las repuestas, la opción “A Veces” es considerada en el 10% de las respuestas y las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” no son consideradas en ninguna de las respuestas, por lo que representan el 0%.

Los resultados obtenidos se asemejan a lo descrito por Calvo (2018), en su tesis titulada “*Gestión pedagógica de la IE N° 50490 - Las Mercedes del Distrito de Ccatca, Provincia de Quispicanchi, Departamento del Cusco, 2017*”, quien llegó a la siguiente conclusión respecto a la gestión educativa: el 67% de los docentes consideró que la gestión pedagógica fue buena y muy buena.

### 2.2.2. Observación de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de los estudiantes.

**Tabla 17**

*Resultados de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de los estudiantes*

DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA	Nunca (1)		Casi Nunca (2)		A Veces (3)		Casi Siempre (4)		Siempre (5)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ges. Institucional	2	0%	22	5%	75	17%	182	40%	169	38%
Ges. Administrativa	35	6%	49	9%	105	19%	205	38%	146	27%
Ges. Pedagógica	1	0%	4	1%	34	9%	176	49%	145	40%

*Fuente:* Elaboración en base a la *matriz general de resultados del cuestionario dirigido a estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”*

## **Análisis y discusión**

La Tabla 17 muestra datos estadísticos por dimensiones de la variable gestión educativa, resultado de las respuestas a los ítems del 14 al 28 del cuestionario dirigido a los estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”; en tal sentido, en cuanto a la valoración de los ítems según escalas se puede observar lo siguiente: en las tres dimensiones la opción más considerada por los estudiantes es “Casi Siempre”, en gestión institucional con una frecuencia en las respuestas de 182 que representa el 40%, en gestión administrativa con una frecuencia en las respuestas de 205 que representa el 38% y en gestión pedagógica con una frecuencia en las respuestas de 176 que representa el 49%. En contraposición, en las tres dimensiones la opción menos considerada por los estudiantes es “Nunca”, en gestión institucional con una frecuencia en las respuestas de 2 que representa menos del 1%, en gestión administrativa con una frecuencia en las respuestas de 35 que representa el 6% y en gestión pedagógica con una frecuencia en las respuestas de 1 que representa menos del 1% de los ítems de esta dimensión.

Estos resultados concuerdan con los descritos por Gomez (2024), en su tesis denominada: “*Comunicación interna y gestión educativa en la institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de San Juan Bautista - Ayacucho, 2020*”, quien indica que el 44,4% de los maestros encuestados consideran como buena la gestión educativa en su institución.

### ***2.2.2.1. Observación por dimensiones de la variable gestión educativa, desde la perspectiva de los estudiantes.***

#### **➤ Dimensión 1: Gestión institucional**

**Tabla 18**

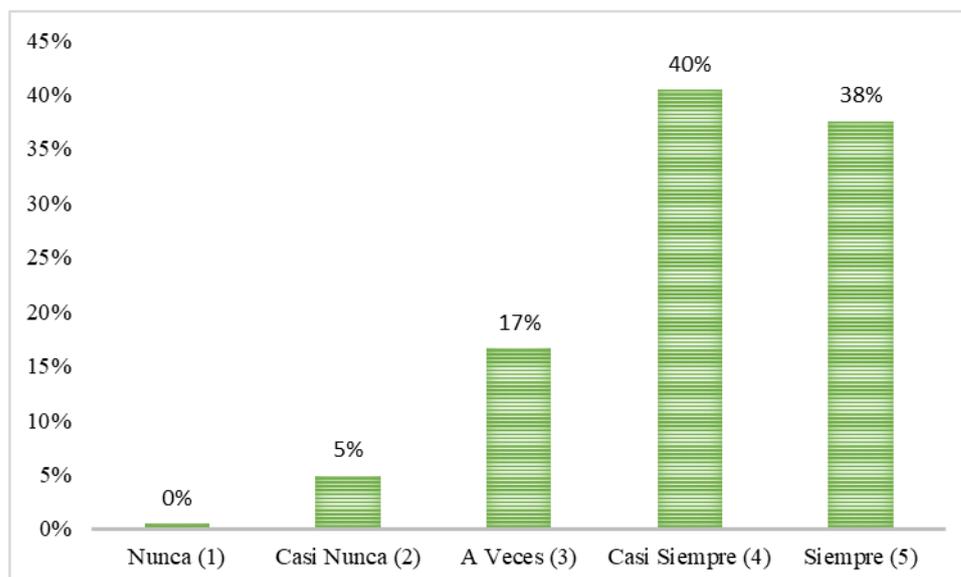
*Resultados de gestión institucional: valoración según escala de los ítems 14,15,16,17,18*

ESCALA LIKERT	Dimensión 1: Gestión Institucional Ítems: 14,15,16,17,18	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	2	0%
Casi Nunca (2)	22	5%
A Veces (3)	75	17%
Casi Siempre (4)	182	40%
Siempre (5)	169	38%
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 17.

**Figura 12**

*Gestión institucional: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 14,15,16,17,18*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 18.

### **Análisis y discusión**

Los resultados observados en la Tabla 18 y Figura 11, referente a la valoración hecha por los estudiantes de los ítems de la dimensión gestión institucional, se evidencia lo siguiente: las opciones más consideradas son “Casi Siempre” y “Siempre” representando en conjunto un

78 % en las repuestas, la opción “A Veces” es considerada en el 17% de las respuestas y por último las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” representan un 5% de las respuestas.

Especificando en los ítems propuestos sobre gestión institucional, en 351 de 450 respuestas de los estudiantes, éstos consideran las opciones “Casi Siempre” o “Siempre” como respuesta ante dichos ítems; asimismo, se observa que en 75 de 450 respuestas consideran la opción “A Veces”; y por último en 22 respuestas consideran la opción “Casi Nunca” y en 2 la opción “Nunca”.

Estos resultados coinciden con los descritos por Gomez (2024), en su tesis denominada: “Comunicación interna y gestión educativa en la institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de San Juan Bautista - Ayacucho, 2020”, tesis que afirma que el que el 44,4% de los maestros encuestados consideran que en su institución educativa se tiene una buena gestión institucional.

➤ **Dimensión 2: Gestión administrativa**

**Tabla 19**

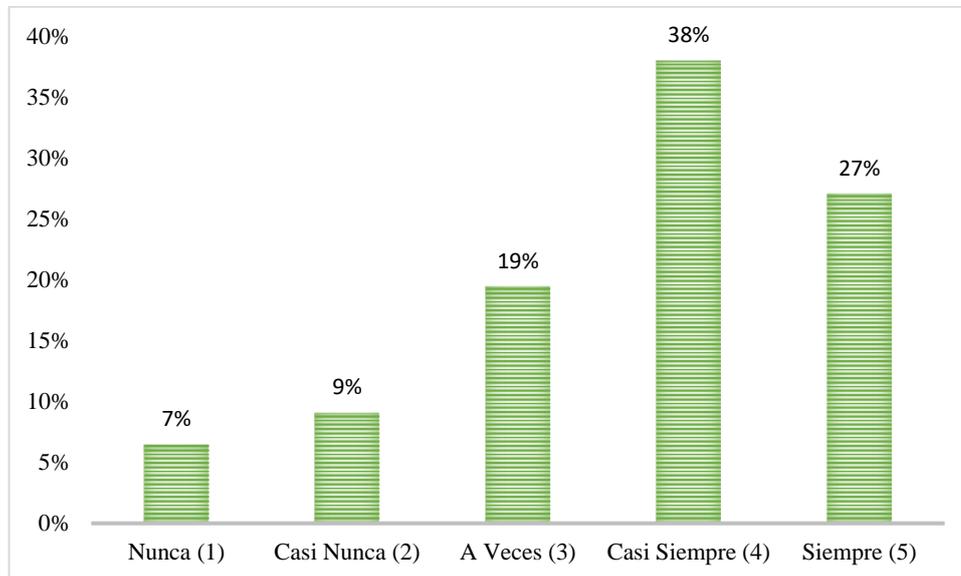
*Resultados de gestión administrativa: valoración según escala de los ítems 19,20,21,22,23,24*

ESCALA LIKERT	Dimensión 2: Gestión Administrativa Ítems: 19,20,21,22,23,24	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	35	6%
Casi Nunca (2)	49	9%
A Veces (3)	105	19%
Casi Siempre (4)	205	38%
Siempre (5)	146	27%
<b>Total</b>	<b>540</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 17.

### Figura 13

*Gestión administrativa: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 19,20,21,22,23,24*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 19.

### **Análisis y discusión**

Los resultados observados en la Tabla 19 y Figura 12, referente a la valoración hecha por estudiantes de los ítems de la dimensión gestión administrativa se evidencian lo siguiente: las opciones más consideradas son “Casi Siempre” y “Siempre” representando en conjunto un 65 % de las repuestas, la opción “A Veces” que es considerada en un 19% de las repuestas, la opción “Casi Nunca” representa un 9% de las repuestas y por último la opción “Nunca” representan el 7% de las repuestas.

Especificando los ítems sobre gestión administrativa, los estudiantes en 351 de 540 repuestas consideran las opciones “Casi Siempre” o “Siempre” frente a estos ítems; de igual modo, se observa que en 105 de 540 repuestas los estudiantes consideran la opción “A Veces”, en 49 repuestas consideran la opción “Casi Nunca” y en 35 repuestas consideran la opción “Nunca”.

Estos resultados se asemejan a los descritos por Gomez (2024), en su tesis denominada: *“Comunicación interna y gestión educativa en la institución Educativa “Leoncio Prado” del*

*distrito de San Juan Bautista - Ayacucho, 2020*”, tesis que muestra que el 40,7% de maestros consideran como buena la gestión administrativa en su institución educativa.

➤ **Dimensión 3: Gestión pedagógica**

**Tabla 20**

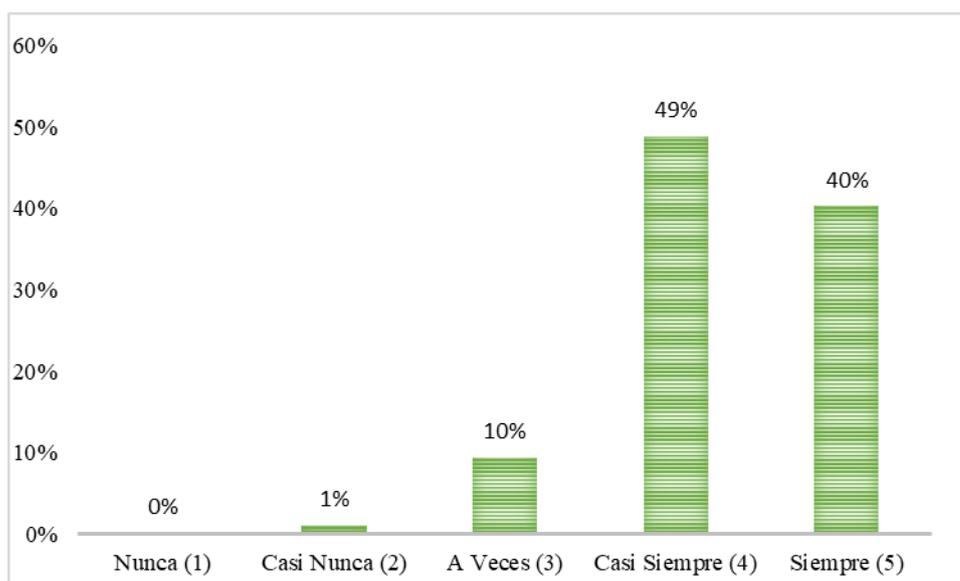
*Resultados de gestión pedagógica: valoración según escala de los ítems 25,26,27,28*

ESCALA LIKERT	Dimensión 3: Gestión Pedagógica Ítems: 25,26,27,28	
	FRECUENCIA f	PORCENTAJE %
Nunca (1)	1	0%
Casi Nunca (2)	4	1%
A Veces (3)	34	9%
Casi Siempre (4)	176	49%
Siempre (5)	145	40%
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 17.

**Figura 14**

*Gestión pedagógica: resultados porcentuales de la valoración según escala de los ítems 25,26,27,28*



*Fuente:* Elaboración en base a Tabla 20.

## **Análisis y discusión**

Los resultados observados en la Tabla 20 y Figura 13, referente a la valoración hecha por estudiantes de los ítems de la dimensión gestión pedagógica indican lo siguiente: las opciones más consideradas son “Casi Siempre” y “Siempre” representando en conjunto un 89% en las repuestas, la opción “A Veces” es considerada en el 10% de las respuestas y por último las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” en conjunto solo son consideradas en el 1% de las respuestas.

En referencia a los ítems propuestos sobre gestión pedagógica, los resultados indican que los estudiantes en 321 de 360 respuestas consideran las opciones “Casi Siempre” y “Siempre” como respuesta ante estos ítems; asimismo, se observa que en 34 de 360 respuestas consideran la opción “A Veces” y, por último, las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” solo son consideradas en 4 y 1 respuesta respectivamente.

Estos resultados son similares a lo descrito por Calvo (2018), en su tesis titulada “*Gestión pedagógica de la IE N° 50490 - Las Mercedes del Distrito de Ccatca, Provincia de Quispicanchi, Departamento del Cusco, 2017*”, quien afirma que el 70% de los estudiantes consideró que la gestión pedagógica fue buena y muy buena; por lo que, la gestión pedagógica fue positiva en la institución.

### 3. Resultados totales de las variables de estudio

**Tabla 21**

*Prueba de Normalidad de la Comunicación Interna y Gestión Educativa*

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estadístico	gl	Sig.
Comunicación Interna	<b>Comunicación interna</b>	0.149	100	<b>0.000</b>
	Comunicación Descendente	0.144	100	0.000
	Comunicación Ascendente	0.150	100	0.000
	Comunicación Horizontal	0.176	100	0.000
	<b>Gestión educativa</b>	0.094	100	<b>0.031</b>
Gestión Educativa	Gestión Institucional	0.122	100	0.001
	Gestión Administrativa	0.102	100	0.012
	Gestión Pedagógica	0.170	100	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La Tabla 21, muestra la prueba de normalidad de las dos variables y cada una de sus dimensiones, en donde se observa que, la distribución de los datos es no normal (Sig.<0.05); es decir, en la comunicación interna y gestión educativa la Significancia “Sig.” (0.000 y 0.031 respectivamente) es menor de 0.05, al igual que cada una de las dimensiones donde la Significancia es menor de 0.05. Por lo que, en ambas variables la distribución de los datos es no paramétrica y se utilizará el coeficiente de correlación de Spearman, puesto que es una prueba estadística no paramétrica.

**Tabla 22**

*Correlación entre la comunicación interna y gestión educativa en directivos y docentes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” – 2021*

		Gestión Educativa	
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	,881**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	10

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

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 22, se presenta la correlación entre la comunicación interna y gestión educativa, en base a datos del cuestionario dirigido a directivos y docentes, en la cual, se obtuvo que existe una relación directa o positiva, estadísticamente muy significativa (Sig.<0.01) y de grado correlacional considerable con Rho de Spearman de 0,881; por lo que, impactar de forma positiva en la comunicación interna, repercutirá positivamente en la gestión educativa del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.

Estos resultados se asemejan a lo obtenido por Heredia (2016), en su tesis titulada: “*Comunicación interna y su relación con la gestión educativa en la I.E. N° 16072 - Jorge Basadre, del C.P. Valillo, 2014*”, quien confirmó que existe correlación significativa y positiva entre la comunicación interna y gestión educativa, con un coeficiente de correlación de 0,90 (R=0,90), es decir, la correlación es muy alta, que al aumentar o disminuir la comunicación interna va a influir directamente en la gestión educativa dentro de la institución educativa.

**Tabla 23**

*Correlación entre la comunicación interna y gestión educativa en estudiantes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021*

		Gestión Educativa	
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	,474**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	90

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

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 23, se puede observar la correlación entre la comunicación interna y gestión educativa, en base a datos del cuestionario dirigido a estudiantes, en donde se obtuvo que existe una relación directa o positiva, muy significativa (Sig.<0.01) pero de grado correlacional débil con Rho de Spearman de 0,474; por lo que, impactar de forma positiva en la comunicación interna, repercutirá de manera moderada pero positivamente en la gestión educativa del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.

Estos resultados se asemejan a lo obtenido por Roncal (2018), en su tesis denominada “*La comunicación interna y la gestión educativa en la I.E. N° 88227 “Pedro Pablo Atusparia”, Nuevo Chimbote – 2016*”, quien concluyó que se obtuvo una relación lineal, estadísticamente significativa y directamente proporcional entre la comunicación interna y la gestión educativa, con un coeficiente de correlación de 0,362 (en un nivel de 36%), afirmándose que la correlación es baja en la institución educativa N° 88227 Pedro Pablo Atusparia, distrito de Nuevo Chimbote, por lo que se afirma la propuesta teórica, pero en un nivel bajo, dejando a otros factores interfiriendo.

**Tabla 24**

*Correlación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa a nivel general en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021*

			Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal
Rho de Spearman	Gestión Educativa	Coefficiente de correlación	,571**	,089	,492**
		Sig. (bilateral)	,000	,380	,000
		N	100	100	100

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

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 24, se presenta la correlación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa a nivel general, en donde se observa que existe una correlación directa o positiva, muy significativa (Sig.<0.01), de grado correlacional medio entre la dimensión comunicación descendente y gestión educativa con Rho de Spearman de 0,571 y de grado correlacional débil entre la dimensión comunicación horizontal y gestión educativa con Rho de Spearman de 0,492; sin embargo, entre la comunicación ascendente y la gestión educativa no existe correlación estadísticamente significativa (Sig.>0.05), debido a un nivel de confianza bajo en la representatividad muestral de esta relación, por lo cual, impactar en la comunicación ascendente no influirá en la gestión educativa.

Estos resultados se asemejan en algo a los descritos por Gomez (2024), en su tesis denominada: “*Comunicación interna y gestión educativa en la institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de San Juan Bautista - Ayacucho, 2020*”, quien concluye que existe una muy buena relación directa entre la comunicación interna y la gestión educativa en la institución Educativa Leoncio Prado del distritito de San Juan Bautista Ayacucho, confirmada con  $T_b=0,921$ ; y un  $p=0,000<0,05$ .

**Tabla 25**

*Correlación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa en directivos y docentes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” – 2021*

			Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal
Rho de Spearman	Gestión Educativa	Coefficiente de correlación	,802**	,878**	,870**
		Sig. (bilateral)	,005	,001	,001
		N	10	10	10

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

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 25, se observa la correlación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa, según datos resultantes del cuestionario dirigido a directivos y docentes, en donde se obtuvo una correlación directa o positiva, estadísticamente muy significativa (Sig.<0.01) y de grado correlacional considerable, entre las dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal con la gestión educativa, con Rho de Spearman de 0,802, 0,878 y 0,870 respectivamente. Por lo cual, de estos resultados se infiere que, al actuar de forma positiva sobre la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal, repercutirá positivamente en la gestión educativa del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.

Estos resultados coinciden con los descritos por Gomez (2024), en su tesis denominada: *“Comunicación interna y gestión educativa en la institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de San Juan Bautista - Ayacucho, 2020”*, quien concluye que existe una muy buena relación directa entre la comunicación interna y la gestión educativa en la institución Educativa Leoncio Prado del distritito de San Juan Bautista Ayacucho, confirmada con  $T_b=0,921$ ; y un  $p=0,000<0,05$ .

**Tabla 26**

*Correlación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa en estudiantes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021*

			Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal
Rho de Spearman	Gestión Educativa	Coefficiente de correlación	,538**	-,065	,425**
		Sig. (bilateral)	,000	,546	,000
		N	90	90	90

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

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 26, se puede observar la correlación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa, según datos resultantes del cuestionario dirigido a estudiantes, en la cual, por un lado se obtuvo correlación positiva, estadísticamente muy significativa (Sig.<0.01) y de grado correlacional medio y débil, entre la dimensión comunicación descendente y gestión educativa con Rho de Spearman de 0,538 y entre la dimensión comunicación horizontal y gestión educativa con Rho de Spearman de 0,425; sin embargo, en cuanto a la correlación entre la dimensión comunicación ascendente y la gestión educativa se observa que es una relación inversa pero estadísticamente no significativa (Sig.>0.05), por lo que, no se puede confiar en el resultado observado, debido a que la representatividad muestral en esta relación posee un nivel de confianza bajo.

Estos resultados se asemejan en parte a los resultados descritos por Gomez (2024), en su tesis denominada: “*Comunicación interna y gestión educativa en la institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de San Juan Bautista - Ayacucho, 2020*”, quien concluye que existe una muy buena relación directa entre la comunicación interna y la gestión educativa en

la institución Educativa Leoncio Prado del distritito de San Juan Bautista Ayacucho, confirmada con  $T_b=0,921$ ; y un  $p=0,000<0,05$ .

**Tabla 27**

*Correlación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa a nivel general en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021*

			Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	,501**	,519**	,224*
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,025
		N	100	100	100

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

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 27, se observa la correlación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa, los resultados muestran que existe una relación positiva, muy significativa ( $\text{Sig.}<0.01$ ) y de grado correlacional medio entre la comunicación interna y las dimensiones: gestión institucional con Rho de Spearman de 0,501 y gestión administrativa con Rho de Spearman de 0,519; asimismo, se obtuvo una relación positiva, significativa ( $\text{Sig.}<0.05$ ) y de grado correlacional débil entre la comunicación interna y la gestión pedagógica con Rho de Spearman de 0,224. En tal sentido, estos resultados indican que, al trabajar o mejorar la comunicación interna entre los distintos agentes educativos, también se mejorará las dimensiones de la gestión educativa en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”, especialmente con mayor implicancia mejorará la gestión institucional y la gestión administrativa.

Estos resultados tienen concordancia con lo obtenido por Heredia (2016), en su tesis titulada: “Comunicación interna y su relación con la gestión educativa en la I.E. N° 16072 -

Jorge Basadre, del C.P. Valillo, 2014”, quien llegó a la conclusión que la comunicación interna tiene una relación directa, positiva y significativa con las dimensiones de la gestión educativa: con la dimensión institucional (0,85), dimensión pedagógica (0,90), dimensión administrativa (0,84), dimensión comunitaria (0,89), mostrándose los coeficientes de correlación en un nivel alto y muy alto, estando en un rango considerable.

**Tabla 28**

*Correlación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa en directivos y docentes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021*

		Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	,865**	,881**	,806**
	Sig. (bilateral)	,001	,001	,005
	N	10	10	10

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

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 28, se observa la correlación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa según datos resultantes del cuestionario dirigido a directivos y docentes, en la cual se obtuvo una correlación positiva, estadísticamente muy significativa (Sig.<0.01) y de grado correlacional considerable entre la comunicación interna y las dimensiones: gestión institucional, gestión administrativa y gestión pedagógica, con Rho de Spearman de 0,865, 0,881 y 0,806 respectivamente.

Los resultados obtenidos concuerdan con lo afirmado por Meléndez (2019), en su tesis titulada: “Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima”, quien concluyó que, existe una relación positiva y estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ) entre la comunicación

organizacional y la gestión escolar, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,750, conllevando a una correlación de grado considerable.

**Tabla 29**

*Correlación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa en estudiantes de la IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” - 2021*

		Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,442**	,467**	,120
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,260
	N	90	90	90

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

### **Análisis y discusión**

En la Tabla 29, se observa la correlación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa según los datos resultantes del cuestionario dirigido a los estudiantes, en la que, por una parte, se obtuvo una correlación positiva, estadísticamente muy significativa (Sig.<0.01) y de grado correlacional débil entre la comunicación interna y las dimensiones: gestión institucional y gestión administrativa, con Rho de Spearman de 0,442 y 0,467 respectivamente; por otro lado, se observa que la correlación entre la comunicación interna y la dimensión gestión pedagógica no es estadísticamente significativa (Sig.>0.05), es decir, no se puede confiar en el resultado observado de esta relación.

Estos resultados se asemejan en parte a lo obtenido por Samata (2019), en su tesis titulada: “*Comunicación interpersonal y gestión organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Santo Tomás - Chumbivilcas – Cuzco – 2018*”, quien entre sus conclusiones afirmó que existe relación directa entre la comunicación interpersonal y la gestión organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Santo Tomás de Chumbivilcas – Cuzco 2018, relación determinada por el coeficiente de correlación de Pearson

( $r = 0.93597$ ), el cual se encuentran en el intervalo positivo  $r \leq 1$ , lo que nos indica que existe relación directa y con un valor 0.9 próximo a 1, entonces la relación existente es alta.

#### 4. Prueba de hipótesis

##### Hipótesis de estudio

Con el propósito de comprobar la confiabilidad de la hipótesis, se ha empleado la prueba estadística de Spearman, puesto que, la distribución de datos en el presente trabajo es no paramétrico, tal como se evidencia en los resultados mostrados en la tabla 22.

**Ho:** La comunicación interna no se relaciona de manera directa con la gestión educativa.

**Ha:** La comunicación interna se relaciona de manera directa con la gestión educativa.

##### Nivel de significancia

Si el Valor  $p \geq 0.05$ , se Acepta Ho: Si el Valor  $p < 0.05$ , se Acepta Ha.

**Tabla 30**

*Correlación entre la comunicación interna y gestión educativa a nivel general en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” – 2021*

		Gestión Educativa	
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	,536**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

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

En la Tabla 30, aplicando la prueba estadística de Spearman, los resultados nos muestran que el nivel de significancia ( $p = 0.000$ ) es menor que 0.05, por lo que se acepta la hipótesis alterna  $H_a$ , lo que implica que existe una relación directa, muy significativa y de grado medio entre la comunicación interna y la gestión educativa.

Como se observa en el presente trabajo, los resultados de la correlación son muy significativos debido a que la Sig. (0,000) es menor al 0.01, lo cual implica la fiabilidad de los resultados a nivel de 99%. Asimismo, es de grado medio por el coeficiente correlación de Spearman de 0,536, es por ello que, a mayor comunicación interna dentro de la institución mejor es la gestión educativa.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **1. Título**

Plan de fortalecimiento de la comunicación ascendente en los estudiantes para contribuir en la gestión educativa del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”, 2024.

#### **2. Fundamentación**

La presente propuesta de mejora, en cuanto al enfoque y lo que desea alcanzar, se sustenta principalmente en los postulados de la Teoría de las Relaciones Humanas; pues de acuerdo lo planteado en esta teoría, más allá de definir la comunicación como el intercambio de información entre individuos, esta corriente centra su enfoque en que se pueda brindar la oportunidad a todos los integrantes de los distintos niveles de una organización, en poder participar en la solución de problemas de esta organización, dicha corriente surgió a partir de experimentos relacionados al liderazgo, basados en escuchar y aprender de las reuniones grupales y de los problemas de comunicación intergrupales. En consecuencia, se considera a la comunicación como una actividad, que permite a los subordinados recibir un flujo de comunicación capaz de suplir sus necesidades y a los superiores recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de permitirles entender lo que acontece.

En ese sentido, en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”, buscando impulsar la importancia de los distintos actores dentro de la institución educativa, y más aún, los estudiantes y su formación académica, que constituye la razón de ser de esta; además, considerando que la gestión educativa implica la organización y manejo de los recursos humanos y materiales con el fin de planificar, elaborar y supervisar estrategias y estructuras orientadas al logro de objetivos institucionales, de manera específica a la formación de seres humanos. Es importante la participación frecuente y propositiva de los estudiantes para mejorar la gestión educativa, contribuyendo con ideas innovadoras o revelando falencias en los

contenidos o métodos de enseñanza, que a posterior impliquen una mejora en su formación técnica/profesional.

Por tal razón, y observando los resultados del presente trabajo, que demuestran que la comunicación ascendente, especialmente de los estudiantes hacia sus docentes y directivos no está correlacionada con la gestión educativa, se ha visto necesario, implementar una propuesta que fortalezca e incentive la comunicación ascendente, con la finalidad de que el personal responsable incorpore con mayor claridad en la gestión educativa las necesidades y opiniones de los estudiantes, contribuyendo de esta manera a mejorar la comunicación interna y la gestión educativa dentro del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.

### **3. Objetivos**

#### ***3.1. Objetivo general***

Fortalecer la comunicación ascendente de los estudiantes para que contribuya en la gestión educativa del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”, 2024.

#### ***3.2. Objetivos específicos***

- Implementar talleres participativos para promover que los estudiantes comuniquen presencial o digitalmente las falencias o dificultades percibidas y propongan ideas para mejorar la gestión educativa del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.
- Buscar que los aportes y sugerencias de los estudiantes sean tomados en cuenta por el personal responsable en la planificación e implementación de la gestión educativa del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.

### **4. Descripción de la propuesta**

La presente propuesta de mejora contiene talleres integrativos orientados a los estudiantes en su totalidad y con la presencia de directivos y docentes, buscando de esta manera promover e incentivar que los estudiantes comuniquen las falencias y dificultades que perciban en el aspecto académico-pedagógico y propongan ideas de solución ante estas eventuales

problemáticas, con la finalidad de que sus sugerencias y reclamos sean tomados en cuenta y permitan mejorar la gestión educativa en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.

Dichos talleres deberán ser dirigidos por el director de la institución, o en su defecto por el directivo de mayor rango disponible, en la cual se promuevan la empatía, la escucha activa, el respeto a la opinión y promover la participación general; asimismo, se podrá implementar a través de la página web institucional con un “chat” o “caja de comentarios”, en donde estudiantes, docentes y directivos puedan interactuar de forma paralela al diálogo presencial y dinamizar aún más la comunicación.

#### 4.1. Talleres integrativos.

**Tabla 31**

*Descripción de los talleres integrativos.*

N°	TEMA	MOMENTO	ESTRATEGIA/ ACTIVIDAD	MEDIOS Y MATERIALES	RESPONSABLE
1	Integración entre directivos y estudiantes / Introducción del propósito de los talleres.	Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palabras de bienvenida a los estudiantes y docentes por parte del Director de la IEST</li> <li>- Comunicación del propósito de los talleres integrativos.</li> <li>-Dinámica de integración y rompe hielo. Todos los participantes se reunirán en un círculo, a través de la sintonía de una canción de fondo se pasará una pelotita, cuando la música pare, la persona quien sostiene la pelota va comentar: su nombre, sus expectativas del taller y tres características suyas, donde 2 son verdad y una mentira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación en diapositivas</li> <li>- Equipo de sonido</li> <li>- Pelota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director</li> <li>- Docente 1</li> </ul>
		Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de ideas. Se recoge los saberes previos de los estudiantes acerca de la comunicación interna, comunicación ascendente y descendente.</li> <li>-El facilitador (a) explica los temas mencionados, principalmente la comunicación ascendente y los problemas que se presentan en la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diapositivas con el tema.</li> <li>- Video de Youtube.</li> <li>- Materiales de escritorio</li> </ul>	Docente 1

			<p>IEST. Además, se proyecta un video con ejemplos de los flujos de comunicación en una institución.</p> <p>- Dinámica central. Se realizará la dinámica del teléfono malogrado, para lo cual se forman dos grupos entre directivos y estudiantes, los cuales estarán distribuidos en columnas, al último estudiante de las columnas se le mostrará una oración para que comunique al oído de su siguiente compañero y este al siguiente y así sucesivamente, hasta llegar al primero, quien escribirá en la pizarra la oración. Ganará el grupo que acierte con la oración.</p>		
		Cierre	- Se escucha las opiniones de los estudiantes y docentes respecto al mensaje que les deja la dinámica central, así como, los aprendizajes que se llevan de ese taller.	- Refrigerio	Director
2	Comunicación de dificultades académicas y pedagógicas	Inicio	Dinámica rompe hielo. Los participantes caminarán libremente hasta que el facilitador pida formarse grupos de 4 integrantes, en grupos comentarán 2 cosas que les gusta de su IEST, una vez terminado se pedirá que se desplacen nuevamente para formar grupos de 5 integrantes, ahí comentarán 2 cosas que no les guste de su IEST.	- Equipo de sonido	Docente 2
		Desarrollo	- Se realiza una retroalimentación de lo comentando en la dinámica anterior, concientizando acerca de la importancia de la escucha activa y la comunicación.	- Diapositivas - Materiales de escritorio.	Docente 2

			- Dinámica central. Se formarán 4 grupos, integrado entre docentes y estudiantes, en la que cada grupo plasmará en papelotes todas las dificultades académicas, pedagógicas, administrativo y de gestión que presenten. Luego, un representante de grupo explicará las dificultades que plasmaron y, otro grupo designado va proponer soluciones a las dificultades.	- Papelotes	
		Cierre	Finalmente, se cierra el taller con la recopilación de todas las dificultades encontradas y las propuestas de solución brindadas para ser redactadas e implementadas en la gestión educativa.	- Cuaderno de registros académicos. - Refrigerio	Director
3	Barreras de la comunicación	Inicio	Dinámica rompe hielo. Todos los integrantes se van a saludar con un tipo de saludo, para lo cual el facilitador mencionará el número de saludo, los cuales son:  1. Con un estrechón de manos 2. Palmada en el hombro 3. Reverencia 4. Coger el pabellón de la oreja 5. Un abrazo.	- Equipo de sonido	Docente 3
		Desarrollo	- El facilitador(a) realizará una lluvia de ideas acerca de las barreras de la comunicación, para luego explicar el mismo. Promoviendo la	- Diapositivas con el tema	Director

			<p>eliminación de estas barreras para mejorar los aprendizajes y la gestión institucional.</p> <p>- Se formarán 4 grupos, quienes 2 expondrán en papelotes las principales barreras de comunicación en la institución y los otros 2 grupos expondrán las principales dificultades académicas.</p> <p>- Finalmente, se formarán 2 grupos de debates, en la que cada grupo diseñará y defenderá su propuesta de mejora para disminuir las barreras de comunicación entre estudiantes y directivos.</p>	<p>- Material de escritorio</p> <p>- Papelotes</p>	
		Cierre	Finalmente, se recopilarán cartas anónimas de todos los estudiantes, en las cuales se recopilarán sugerencias para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.	<p>- Material de escritorio</p> <p>- Hojas bond</p> <p>-Refrigerio</p>	Docente 3
4	Elección de líderes estudiantiles que promuevan la gestión y la comunicación	Inicio	Dinámica rompe hielo. Se pegará a cada participante una hoja bond en su espalda, para que los demás participantes le escriban un mensaje bonito, entre estudiante y docentes. Esta actividad con la finalidad de generar un clima de confianza entre estudiantes y directivos.	<p>- Material de escritorio</p> <p>- Hojas bond</p>	Docente 1
		Desarrollo	<p>- Lluvia de ideas acerca del liderazgo.</p> <p>- El facilitador explicará acerca de lo que implica el liderazgo y su importancia en la gestión educativa; así como, del liderazgo</p>	<p>- Diapositivas con el tema</p>	Docente 1

		<p>democrático. Además, promoverá la importancia de tener líderes estudiantiles para mejorar la comunicación ascendente.</p> <p>- Se formarán grupos según el ciclo académico y elegirán a 2 representantes, quienes tendrán la responsabilidad de recopilar las dificultades y sugerencias que presenten los estudiantes; así como, serán medios para transmitir acerca de acuerdos institucionales. Es decir, serán nexos entre estudiantes y directivos; asimismo, planificarán y ejecutarán un taller integrativo y recreativo por ciclo académico, para mantener un buen clima laboral.</p>		
	Cierre	<p>- Se realiza el cierre del taller con el agradecimiento del Director y los docentes a cargo, asimismo, se realizará una síntesis de todo lo trabajado y recopilado por los estudiantes.</p> <p>- Finalmente, se realiza una socialización de las experiencias vividas.</p>	<p>-Diapositivas</p> <p>-Material de escritorio.</p> <p>- Refrigerio</p>	Director

*Fuente:* Elaboración propia.

## **5. Responsables**

Directivos, docentes y estudiantes en general del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba – Santa Cruz.

## **6. Duración**

La implementación de la propuesta de mejora será durante el mes de abril del ciclo académico 2024-I, para luego a posterior seguir siendo aplicada de forma progresiva.

## **7. Resultados esperados**

Con la implementación de la propuesta de mejora, se busca marcar un punto de partida en cuanto al fortalecimiento de la comunicación ascendente, con la finalidad de que las opiniones y necesidades, especialmente la de los estudiantes, cobren mayor importancia en la planificación y ejecución de la gestión educativa en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.

## **8. Beneficios**

- A través de talleres participativos, impulsar y fortalecer en los estudiantes sus habilidades expositivas, de debate y de escucha.
- Aprender a escuchar con atención y promover la tolerancia y el respeto frente a las distintas opiniones del resto.
- Reconocer y valorar las habilidades y logros de los distintos miembros que conforman la comunidad del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.
- Promover el uso de herramientas digitales para facilitar la trasmisión de mensajes e informaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes”.

## 9. Cronograma de acciones

**Tabla 32**

*Cronograma de actividades en el “Plan de fortalecimiento de la comunicación ascendente en los estudiantes para contribuir en la gestión educativa del IEST Nuestra Señora de las Mercedes - 2024”*

N°	ACTIVIDADES / TAREAS	AÑO 2024 MAYO-JUNIO	RESPONSABLES
1	Informar sobre la aplicación de un taller de participación	07/05/2024	Personal directivo y docentes
2	Implementación del primer taller de participación	14/05/2024	Personal directivo
3	Evaluación de la propuesta de mejora	24/05/2024	Personal directivo
4	Incorporación de resultados de la propuesta de mejora en la gestión educativa	03/06/2024 al 07/06/2024	Personal directivo

*Fuente:* Elaboración propia.

## 10. Presupuesto

**Tabla 33**

*Presupuesto para la implementación del “Plan de fortalecimiento de la comunicación ascendente en los estudiantes para contribuir en la gestión educativa del IEST Nuestra Señora de las Mercedes - 2024”*

SERVICIOS / RECURSOS MATERIALES	MONTO DESEMBOLSADO
Organización logística del taller	800.00
Materiales de escritorio	400.00
Internet y plataformas virtuales	300.00
Otros gastos	300.00
<b>GASTO TOTAL</b>	<b>1,800.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

El presupuesto para la implementación de la presente propuesta de mejora será financiado con fondos propios del IEST Nuestra Señora de las Mercedes y con el aporte económico de la tesista.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos de la correlación entre la comunicación interna y gestión educativa arrojaron una relación directa o positiva, estadísticamente muy significativa ( $\text{Sig.} < 0.01$ ) y de grado correlacional medio ( $\text{Rho} = 0,536$ ), concluyendo de forma general que, en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba, la comunicación interna está correlacionada directamente en un grado medio con la gestión educativa. No obstante, el grado de correlación entre estas variables varía según la unidad de análisis, pues de acuerdo a la información recogida de directivos y docentes la correlación es de grado considerable con un ( $\text{Rho} = 0,881$ ) y de acuerdo a la información recogida de estudiantes la correlación es de grado débil con un ( $\text{Rho} = 0,474$ ).
2. El nivel de relación entre la comunicación descendente y la gestión educativa es de grado medio ( $\text{Rho} = 0,571$ ); entre la comunicación horizontal y gestión educativa es de grado débil ( $\text{Rho} = 0,492$ ) y, entre la comunicación ascendente y gestión educativa no existe correlación estadísticamente significativa; específicamente, en el caso de la percepción de los estudiantes no se presenta la relación mencionada, en el Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes".
3. El nivel de relación de la comunicación interna con la dimensión gestión institucional es de grado medio ( $\text{Rho} = 0,501$ ), con la gestión administrativa también es de grado medio ( $\text{Rho} = 0,519$ ) y con la gestión pedagógica es de grado débil ( $\text{Rho} = 0,224$ ); si solo tenemos en cuenta la percepción de los estudiantes, el nivel de relación entre la comunicación interna y las dimensiones de gestión administrativa e institucional es muy débil y con la dimensión gestión pedagógica no existe relación estadísticamente significativa.

## **SUGERENCIAS**

1. Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa Cruz tomar medidas y realizar cambios para mejorar la gestión administrativa, institucional y sobre todo para la gestión pedagógica, la cual para los estudiantes no está relacionada con la comunicación interna.
2. Al director, personal directivo y docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes" de Ninabamba – Santa Cruz, incluir a los estudiantes en la implementación de estrategias, planes de acción para la mejora de la comunicación interna y gestión educativa.
3. Al director y docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes" de Ninabamba establecer diferentes medios, canales de comunicación para recoger las sugerencias, opiniones, ideas, propuestas de los estudiantes, para que sean tomados en cuenta al momento de la toma de decisiones y acuerdos.
4. A los estudiantes del Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes" de Ninabamba comprometerse a participar de talleres orientados a incentivar en los estudiantes la comunicación de sus experiencias, dificultades y sugerencias en el aspecto social o académico, y proponer ideas de solución ante eventuales problemáticas, con la finalidad de que sus opiniones sean tomados en cuenta y permitan mejorar la gestión educativa.

## Referencias

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*.

Netbiblo.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNUoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+organizacional&ots=goHlznSSsX&sig=98-qcYrRys85clr8uAtcayy\\_iYI#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna%20organizacional&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNUoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+organizacional&ots=goHlznSSsX&sig=98-qcYrRys85clr8uAtcayy_iYI#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna%20organizacional&f=false)

Aquino, G. (2018). *Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación (2012-2017)*. [Tesis doctoral, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea].

[https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/32183/TESIS\\_%20AQUINO\\_PASCUAL\\_GLEMNY%20Y.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/32183/TESIS_%20AQUINO_PASCUAL_GLEMNY%20Y.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Asanza, N. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1(3), 20-31.

<http://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/15/25>

Benítez, S. (2020). *La comunicación interna en el SENASA en la década 2008-2018*. [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio institucional.

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2003\\_BenitezS.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2003_BenitezS.pdf)

Brandolini, A., & González, M. (2009). *Comunicación interna*. La crujía.

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cabanillas, R. (2019). *Investigación Educativa: Arquitectura del proyecto de investigación y del informe de tesis*. Cajamarca: Martínez Compañón Editores S.R.L.

Calva, S. (2024). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú – TV PERÚ, 2021*. [Tesis para optar el grado académico de Magister en Comunicación y Marketing]. Universidad Jaime Bausate y Meza.  
<https://repositorio.bausate.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14229/337/TESIS%20DE%20SANDRA%20CALVA%20PARA%20REPOSITORIO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Calvo, M. (2018). *Impacto de la comunicación interna organizacional en la gestión pedagógica de la IE N° 50490 - “Las Mercedes” del Distrito de Ccatca, Provincia de Quispicanchi, Departamento del Cusco, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6310/EDMcafama.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y del tipo B)*. UNESCO. <http://files.7o- semestre.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>

Cavallucci, O. (2017). El reto de la comunicación: el liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*(1), 119-135.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8287024>

Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina.

*Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.

<http://www.scielo.edu.uy/pdf/in/v15n2/1688-86>

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext)

[71682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext)

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.).

México: McGraw-Hill/Ínteramericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). Mc Graw Hill.

Chomsky, A. N. (Enero de 2012). El objetivo de la educación. (C. L. Fronteras),

Entrevistador) Londres, Inglaterra.

<http://education.esp.macam.ac.il/article/463#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20enfoque%20tradicional%2C%20que,la%20b%C3%BAsqueda%20de%20alternativas%20mejores>.

Deming, W. E. (1982, 1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*.

Cambridge, Madrid: Cambridge University Press - idioma inglés, Díaz de Santos S.A. - idioma español.

[https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&pg=PA1&hl=es&source=gbbs\\_toc\\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&pg=PA1&hl=es&source=gbbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false)

Farfán, Á., Mero, O., & Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190.

<https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/225/pdf>

- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-210. file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/45021-Texto%20del%20art%C3%ADculo-71021-2-10-20140929.pdf
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones* (Segunda ed.). Trillas.  
<http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos(33)*, 61-72.  
[https://comunidadilgo.org/back/\\_lib/file/doc/portaldoc457\\_3.pdf](https://comunidadilgo.org/back/_lib/file/doc/portaldoc457_3.pdf)
- Gomez, Y. (2024). *Comunicación interna y gestión educativa en la institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito de San Juan Bautista - Ayacucho, 2020*. [Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en Educación, Mención en Gestión Educativa]. <https://repositorio.unsch.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f907c3c3-9988-4d55-9302-15c4b71af7eb/content>
- Guerrero, G. (2020). *Gestión educativa: factor relevante en el fortalecimiento de las condiciones institucionales para un liceo prioritario*. Santiago de Chile: [Tesis para optar al grado académico de Magister en Ciencias de la Educación mención Evaluación de, Pontificia Universidad Católica del Chile]. Facultad de Educación - Dirección de Postgrado. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/28473>
- Gutiérrez, A. (2014). Fortalecimiento universitario a través de certificación con normas ISO. *Quipukamayoc*, Vol. 22, 41.
- Heredia, M. (2016). *Comunicación interna y su relación con la gestión educativa en la I.E. N° 16072 “Jorge Basadre” del CP Valillo, 2014*. [Tesis de maestría, Universidad

Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional de la UNC.

<http://190.116.36.86/bitstream/handle/UNC/4157/Tesis%20Miriam%20Heredia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hidalgo, M. (2015). *Implantación del Modelo de Calidad del SINEACE para las Carreras Profesionales*. Lima: Quipukamayoc - Revista de la Facultad de Ciencias Contable de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-UNMSM.

<https://pdfs.semanticscholar.org/6457/f128ed071aee7568c128bf1962fe698ebaf6.pdf>

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires. (s.f.). *Gestión educativa estratégica*. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/05/modulo02.pdf>

ISOTools Excellence. (22 de Mayo de 2020). *Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia*. ISOTools Excellence: <https://www.isotools.org/2020/05/22/iso-21001-sistemas-de-gestion-para-organizaciones-educativas/>

Labrador, B., & Ponce de León, F. (2008). Hermenéutica del modelo prospectivo para la educación. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 10, 262-276. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318157004.pdf>

Ladino, P. (2017). Comunicación organizacional. Fundación Universitaria del Área Andina. (F. e. Areandino, Ed.)  
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1211/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lozano, Á. (2018). *Cómo elaborar un proyecto de tesis en pregrado, maestría y doctorado*. Lima, Perú: San Marcos.

- Martínez, K., & Téllez, S. (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. *Anagramas*, 11(22), 93-112.  
<https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/654/595>
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9(2), 1-27.  
<https://www.redalyc.org/pdf/447/44713058008.pdf>
- Masias, E. (2019). *Comunicación organizacional y clima institucional en la I E*. [Tesis para obtener el Grado Académico de: Maestra en Administración de la Educación]. Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35096/masias\\_se.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35096/masias_se.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Meléndez, G. (2019). *Comunicación organizacional y la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de una institución educativa pública de Lima*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56586/Mel%c3%a9ndez\\_TGA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56586/Mel%c3%a9ndez_TGA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pacheco, M. (2022). *Modelo de Comunicación Interna para Instituciones Públicas de Educación Superior. Caso Universidad de Guayaquil*. [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/186119>
- Papic, G. (2016). *La comunicación organizacional en entidades educativas*. [Tesis de doctorado, Universidad de Málaga]. Repositorio institucional.  
[https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD\\_PAPIC\\_DOMINGUEZ\\_Gabriela\\_Katia.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1)

- Pedrozo et al. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *Praxis*, 14(2). <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2666>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12, 55-70.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). Pearson Educación.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, M. (2017). *Gestión Organizacional*. Fundación Universitaria del Área Andina.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/326423934.pdf>
- Roncal, K. (2018). *La comunicación interna y la gestión educativa en la IE N 88227 “Pedro Pablo Atusparia”, Nuevo Chimbote-2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional de la UNMSM.  
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/9703>
- Roncal, M. (2019). *La comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL – Cajamarca*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4615/Tesis%20Maritza%20Roncal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Samata, Y. (2019). *Comunicación interpersonal y gestión organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Santo Tomás - Chumbivilcas – Cuzco – 2018*.

[Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional  
UNA - PUNO. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/13501>

SINEACE. (Diciembre de 2018). Explicación de Estándares del Modelo de Acreditación de  
Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria. Lima, Perú: Tarea  
Asociación Gráfica Educativa.  
<https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/5490/Explicaci%20de%20est%20est%20c3%a1ndares%20del%20modelo%20de%20acredita%20ci%20c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa.  
*Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 9-  
26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>

Toledo, N. (2016). *Población y Muestra*. México: Universidad Autónoma del Estado de  
México / Facultad de Arquitectura y Diseño Administración y Promoción de la Obra  
Urbana. <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>

Vega, R. (2019). *Cultura organizacional y gestión educativa en el Instituto de Educación  
Superior Pública 13 de Julio de 1882-San Pablo-Cajamarca: 2016*. [Tesis de  
maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/2790/Cultura%20Organi%20zacional%20y%20Gesti%20c3%b3n%20Educativa%20en%20el%20Instituto%20de%20Educaci%20c3%b3n%20Superior%20%20P%20c3%bablica%2013%20de%20J.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vivas, M. (1999). El modelo de la calidad total para las instituciones educativas. *Acción  
pedagógica* 8(2), 66-76.

Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative Methods for Public Administration: Techniques  
And Applications*. U.S.A.: Books/Cole.

## APÉNDICES Y ANEXOS

### Apéndice 01: Instrumento de Comunicación Interna y Gestión Educativa para directivos y docentes



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



### Cuestionario dirigido a directivos y docentes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” – Ninabamba

#### INSTRUCCIONES:

En las siguientes proposiciones sobre comunicación interna y gestión educativa, marque con un aspa (X), la alternativa que Ud. considere correcta.

<b>V1: Comunicación interna</b>	5	4	3	2	1
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>Dimensión 1: Comunicación descendente</b>					
1. Para lograr las metas y objetivos institucionales los directivos coordinan y promueven la participación de todos los actores educativos.					
2. El director y los gestores pedagógicos comunican de manera asertiva a docentes y estudiantes los roles y tareas a cumplir en el IEST.					
3. El uso de canales digitales como el Email y el WhatsApp permiten una comunicación interna eficiente.					
4. Se realizan reuniones entre directivos, docentes y estudiantes para informar y tomar acuerdos en pro de la institución.					
5. Se organiza charlas y/o talleres para reforzar los aprendizajes de los estudiantes.					
<b>Dimensión 2: Comunicación ascendente</b>					
6. Se recibe y atiende inquietudes de estudiantes sobre su rendimiento académico.					
7. Se comunica al jefe inmediato superior el proceso y resultados de actividades realizadas.					
8. Los gestores pedagógicos, docentes y estudiantes comunican sus dificultades de índole académico y administrativo.					
9. los estudiantes y docentes proponen sugerencias para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.					
<b>Dimensión 3: Comunicación horizontal</b>					
10. La comunicación con mis colegas de trabajo y estudiantes es mutua y agradable.					

11. La comunicación que se practica entre directivos, docentes y estudiantes es fluida, asertiva y proactiva.					
12. Se promueve e incentiva el trabajo colaborativo para la solución de problemas.					
13. La programación de actividades se comunica y coordina a tiempo.					

<b>V2: Gestión educativa</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>Dimensión 1: Gestión institucional</b>					
1. Los mecanismos que utilizan director y gestores pedagógicos contribuyen a la mejora institucional.					
2. Los actores educativos cumplen con las normas y directivas emitidas por el Ministerio de Educación y la Dirección del instituto.					
3. Las actividades académicas y administrativas se ejecutan de acuerdo a lo establecido por los instrumentos que orientan la gestión del instituto (PEI, PAT, PCI, RI)					
4. Se estimula el buen desempeño académico de docentes y estudiantes.					
5. Las decisiones que se toman a favor de la institución son coordinadas y consensuadas entre los actores educativos.					
<b>Dimensión 2: Gestión administrativa</b>					
6. Se informa a la comunidad educativa sobre los ingresos y egresos de la institución.					
7. La gestión y manejo de los recursos económicos contribuyen a la mejora institucional.					
8. Los medios y materiales educativos con los que se cuenta facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje.					
9. Se asigna a los gestores pedagógicos y personal docente sus funciones y tareas de acuerdo a lo establecido en el manual de organización y funciones (MOF)					
10. Se establecen plazos claros y manejables para el desarrollo de las actividades programadas en el IEST.					
11. Se hace seguimiento y monitoreo a las actividades administrativas y académicas programadas.					
<b>Dimensión 3: Gestión pedagógica</b>					
12. En la planificación de contenidos, se toma en cuenta la realidad sociocultural y las necesidades de los estudiantes.					
13. Las estrategias que se utilizan en el proceso de enseñanza aprendizaje favorecen los aprendizajes de los estudiantes.					
14. La metodología y estrategias utilizadas en la educación a distancia son adecuadas para el proceso de enseñanza aprendizaje.					

15. Los instrumentos de evaluación aplicados en el IEST permiten medir y retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes.					
--	--	--	--	--	--

**Apéndice 02: Instrumento de Comunicación Interna y Gestión Educativa para estudiantes**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Cuestionario dirigido a estudiantes del IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” – Ninabamba**

**INSTRUCCIONES:**

En las siguientes proposiciones sobre comunicación interna y gestión educativa, marque con un aspa (X), la alternativa que Ud. considere correcta.

<b>V1: Comunicación interna</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>Dimensión 1: Comunicación descendente</b>					
1. Para lograr las metas y objetivos institucionales los directivos coordinan y promueven la participación de todos los actores educativos.					
2. El director, gestores pedagógicos y docentes comunican de manera oportuna a los estudiantes los roles y tareas a cumplir en el IEST.					
3. Las herramientas digitales (Email, WhatsApp) permiten recepcionar una comunicación eficiente de directivos y docentes.					
4. Se participa en reuniones convocadas por directivos y docentes para informarse y tomar acuerdos en pro de la institución.					
5. Se participa de charlas y/o talleres para reforzar y mejorar los aprendizajes recibidos.					
<b>Dimensión 2: Comunicación ascendente</b>					
6. Solicita información sobre resultados de rendimiento académico.					
7. Comunica a docentes y directivos el proceso y resultados de actividades realizadas.					
8. Los gestores pedagógicos, docentes y estudiantes comunican sus dificultades de índole académico y administrativo.					
9. Propone sugerencias para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.					
<b>Dimensión 3: Comunicación horizontal</b>					
10. La comunicación con los directivos y docentes es mutua y agradable.					

11. La comunicación que se practica entre estudiantes, docentes y directivos favorece el proceso de enseñanza aprendizaje					
12. Se promueve e incentiva el trabajo colaborativo para la solución de problemas.					
13. La programación de actividades se comunica y coordina a tiempo.					
<b>V2: Gestión educativa</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>Dimensión 1: Gestión institucional</b>					
1. Los mecanismos que utilizan director y gestores pedagógicos contribuyen a la mejora institucional.					
2. Los actores educativos (estudiantes, docentes y directivos) cumplen con las normas y directivas emitidas por el Ministerio de Educación y la Dirección del instituto.					
3. Los documentos de gestión, como: PEI, PCI, PAT, MOF, RI encaminan el quehacer del instituto en coherencia con la misión y visión propuesta.					
4. Se estimula el buen desempeño académico de estudiantes y docentes.					
5. Las decisiones que se toman a favor de la institución son coordinadas y consensuadas entre director, docentes y estudiantes.					
<b>Dimensión 2: Gestión administrativa</b>					
6. Se informa a la comunidad educativa sobre los ingresos y egresos de la institución.					
7. La gestión y manejo de los recursos económicos contribuyen a la mejora institucional.					
8. Los medios y materiales educativos con los que se cuenta facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje.					
9. Soy informado de mis derechos y obligaciones como estudiante del instituto.					
10. Se establecen plazos claros y manejables para el desarrollo de las actividades programadas en el IEST.					
11. Los responsables practican el seguimiento y monitoreo a las actividades administrativas y académicas programadas.					
<b>Dimensión 3: Gestión pedagógica</b>					
12. En la planificación de contenidos, se toma en cuenta la realidad sociocultural y las necesidades de los estudiantes.					
13. Los docentes utilizan estrategias que favorecen el aprendizaje de los estudiantes.					
14. La metodología y estrategias utilizadas en la educación a distancia contribuyen a la formación integral de los estudiantes.					

15. El sistema de evaluación aplicado por los docentes conduce a la medición y retroalimentación de aprendizajes.					
---	--	--	--	--	--

## Anexo 01: Validación del Cuestionario de la Comunicación Interna

### (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA, identificado con DNI N° 27732528, Con grado académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN – PSICOPEDAGOGÍA COGNITIVA, Universidad: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

Hago constar que he leído y revisado los veintiséis (26) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021. De la Maestría en Ciencias con mención en Gestión de la Educación.

Los ítems de la prueba están distribuidos en tres (3) dimensiones de la comunicación interna: Comunicación descendente (10 ítems), Comunicación ascendente (8 ítems), Comunicación horizontal (8 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Cohesión, coherencia y adecuación para la textualización.

El instrumento corresponde a la tesis: La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

PRUEBA DE ENTRADA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
26	26	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 29 de octubre de 2021

Apellidos y nombres del evaluador: Díaz Cabrera, Wigberto Waldir



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

## FICHA DE EVALUACIÓN

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** DÍAZ CABRERA, WIGBERTO WALDIR

**Título:** La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021

**Variable:** Comunicación Interna

**Autor:** Bertila Díaz Cubas

**Fecha:** Cajamarca, 29 de octubre de 2021

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/ indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	



FIRMA  
DNI: 27732528

## Anexo 02: Validación del Cuestionario de la Comunicación Interna

### (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, CECILIO ENRIQUE VERA VIERA identificado con DNI N°26628216 Con grado académico de Maestría en Ciencias Planificación y Administración de la Educación Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los veintiséis (26) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021. De la Maestría en Ciencias con mención en Gestión de la Educación.

Los ítems de la prueba están distribuidos en tres (3) dimensiones de la comunicación interna: Comunicación descendente (10 ítems), Comunicación ascendente (8 ítems), Comunicación horizontal (8 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: Cohesión, coherencia y adecuación para la textualización.

El instrumento corresponde a la tesis: La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

PRUEBA DE ENTRADA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
26	26	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 05 de noviembre de 2021  
Apellidos y nombres del evaluador: Vera Viera Cecilio Enrique



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

## FICHA DE EVALUACIÓN

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** VERA VIERA, CECILIO ENRIQUE

**Título:** La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021

**Variable:** Comunicación Interna

**Autor:** Bertila Díaz Cubas

**Fecha:** Cajamarca, 05 de noviembre 2021

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/ indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	

  
 -----  
**FIRMA**

DNI: 26628216

### Anexo 03: Validación del Cuestionario de la Gestión Educativa

#### (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA, identificado con DNI N° 27732528, Con grado académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN – PSICOPEDAGOGÍA COGNITIVA, Universidad: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

Hago constar que he leído y revisado los treinta (30) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021. De la Maestría en Ciencias con mención en Gestión de la Educación.

Los ítems de la prueba están distribuidos en tres (3) dimensiones de la gestión educativa: **Gestión institucional** (10 ítems), **Gestión administrativa** (12 ítems), Gestión pedagógica (8 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: coherencia, cohesión y adecuación para la textualización.

El instrumento corresponde a la tesis: La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

PRUEBA DE ENTRADA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 29 de octubre de 2021

Apellidos y nombres del evaluador: Díaz Cabrera, Wigberto Waldir

.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

## FICHA DE EVALUACIÓN

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** DÍAZ CABRERA, WIGBERTO WALDIR

**Título:** La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021

**Variable:** Gestión Educativa

**Autor:** Bertila Díaz Cubas

**Fecha:** Cajamarca, 29 de octubre de 2021

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/ indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	



FIRMA

DNI: 27732528

## Anexo 04: Validación del Cuestionario de la Gestión Educativa

### (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, CECILIO ENRIQUE VERA VIERA identificado con DNI N° 26628216 Con grado académico de Maestría en Ciencias. Planificación y Administración de la Educación Universidad Nacional de Cajamarca.

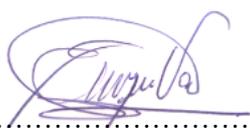
Hago constar que he leído y revisado los treinta (30) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021. De la Maestría en Ciencias con mención en Gestión de la Educación.

Los ítems de la prueba están distribuidos en tres (3) dimensiones de la gestión educativa: **Gestión institucional** (10 ítems), **Gestión administrativa** (12 ítems), Gestión pedagógica (8 ítems). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (3) indicadores: coherencia, cohesión y adecuación para la textualización.

El instrumento corresponde a la tesis: La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

PRUEBA DE ENTRADA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 05 de noviembre de 2021  
Apellidos y nombres del evaluador: Vera Viera Cecilio Enrique

  
.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

## FICHA DE EVALUACIÓN

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** VERA VIERA, CECILIO ENRIQUE

**Título:** La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021

**Variable:** Gestión Educativa

**Autor:** Bertila Díaz Cubas

**Fecha:** Cajamarca, 05 de noviembre 2021

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/ indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	



FIRMA

DNI 26628216

**Anexo 05: Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Interna dirigido a Directivos y Docentes**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	13

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	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
Comunicación descendente	47,00	67,333	,723	,951
Comunicación descendente	47,30	72,678	,521	,955
Comunicación descendente	47,30	65,122	,860	,947
Comunicación descendente	48,00	64,667	,707	,953
Comunicación descendente	48,30	67,122	,708	,951
Comunicación ascendente	47,50	65,833	,805	,949
Comunicación ascendente	47,40	64,044	,764	,950
Comunicación ascendente	47,80	60,844	,957	,944
Comunicación ascendente	47,60	66,044	,887	,947
Comunicación horizontal	46,90	70,322	,842	,950
Comunicación horizontal	47,30	64,900	,877	,947
Comunicación horizontal	47,40	66,044	,854	,947
Comunicación horizontal	47,00	72,889	,554	,955

**Anexo 06: Confiabilidad del Cuestionario de Gestión Educativa dirigido a Directivos y Docentes**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	15

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	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
Gestión institucional	55,60	76,267	,755	,918
Gestión institucional	55,40	83,822	,338	,928
Gestión institucional	55,70	77,122	,611	,922
Gestión institucional	56,50	63,611	,900	,914
Gestión institucional	55,30	80,456	,693	,922
Gestión administrativa	57,50	76,722	,410	,932
Gestión administrativa	56,20	71,289	,924	,912
Gestión administrativa	56,10	72,544	,857	,914
Gestión administrativa	55,80	75,289	,532	,926
Gestión administrativa	55,40	80,044	,755	,921
Gestión administrativa	56,00	76,667	,608	,922
Gestión pedagógica	55,60	74,267	,769	,917
Gestión pedagógica	55,30	79,567	,792	,920
Gestión pedagógica	55,50	79,389	,619	,922
Gestión pedagógica	55,30	79,567	,792	,920

**Anexo 07: Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Interna dirigido a Estudiantes**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,754	13

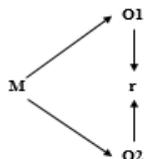
<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Comunicación descendente	46,10	27,057	,618	,709
Comunicación descendente	46,04	26,582	,657	,704
Comunicación descendente	46,11	29,920	,463	,732
Comunicación descendente	46,87	29,825	,247	,758
Comunicación descendente	47,47	26,072	,542	,717
Comunicación ascendente	46,69	31,408	,264	,749
Comunicación ascendente	46,86	32,844	,088	,765
Comunicación ascendente	46,07	32,265	,146	,760
Comunicación ascendente	46,98	33,820	-,032	,777
Comunicación horizontal	46,06	31,244	,306	,746
Comunicación horizontal	45,94	30,974	,390	,740
Comunicación horizontal	46,33	28,225	,514	,723
Comunicación horizontal	46,09	25,992	,666	,701

## Anexo 08: Confiabilidad del Cuestionario de Gestión Educativa dirigido a Estudiantes

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	15

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	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
Gestión institucional	55,44	34,722	,643	,801
Gestión institucional	55,49	34,298	,658	,800
Gestión institucional	55,76	36,007	,472	,812
Gestión institucional	55,60	33,906	,613	,801
Gestión institucional	56,22	34,871	,346	,825
Gestión administrativa	57,89	38,504	,119	,836
Gestión administrativa	56,10	35,866	,340	,822
Gestión administrativa	55,60	36,085	,516	,810
Gestión administrativa	55,73	36,512	,344	,820
Gestión administrativa	55,60	34,894	,526	,807
Gestión administrativa	55,68	35,434	,530	,808
Gestión pedagógica	55,67	36,966	,353	,819
Gestión pedagógica	55,41	35,818	,498	,810
Gestión pedagógica	55,48	37,825	,282	,822
Gestión pedagógica	55,53	35,330	,589	,805

## Anexo 09: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES / INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema principal</b> ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y la gestión educativa en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz durante el año 2021?</p> <p><b>Problemas derivados</b> a. ¿Cuál es el nivel de relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa en el IEST "Nuestra Señora de las Mercedes"?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre la comunicación interna y la gestión educativa en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba – Santa Cruz durante el año 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a. Establecer el nivel de relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa en el IEST "Nuestra Señora de las Mercedes".</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La comunicación interna se relaciona de manera directa con la gestión educativa en el IEST “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba – Santa Cruz, durante el año 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> a. Existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la gestión educativa en el IEST "Nuestra Señora de las Mercedes".</p>	<p><b>Variable 1</b> Comunicación interna</p>	<p><b>Comunicación descendente</b> - Define claramente los objetivos a seguir - Indica sobre el rol a desempeñar - Retroalimenta el desempeño académico</p> <p><b>Comunicación ascendente</b> - Reporta actividades y el desempeño académico - Informa los problemas situacionales - Plantea recomendaciones para mejorar</p> <p><b>Comunicación horizontal</b> - Se relaciona interpersonalmente - Soluciona problemas institucionales - Coordina actividades programadas</p> <p><b>Gestión institucional</b></p>	<p><b>Población y muestra</b> Conformada por el total de directivos, docentes y estudiantes; en tal sentido, el tamaño de la muestra será igual al tamaño de la población (N = n = 100)</p> <p><b>Tipo de investigación</b> Investigación básica</p> <p><b>Unidad de análisis</b> Conformada por el personal directivo, docentes y estudiantes</p> <p><b>Diseño de investigación</b> Estudio descriptivo - correlacional</p>  <p>Donde: M = Muestra</p>

<p><b>b.</b> ¿Cuál es el nivel de relación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa en el IEST "Nuestra Señora de las Mercedes"?</p> <p><b>c.</b> ¿Cómo fortalecer la comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes"?</p>	<p><b>b.</b> Establecer el nivel de relación entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa en el IEST "Nuestra Señora de las Mercedes".</p> <p><b>c.</b> Diseñar una propuesta de mejora para fortalecer la comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica "Nuestra Señora de las Mercedes".</p>	<p><b>b.</b> Existe relación significativa entre la comunicación interna y las dimensiones de la gestión educativa en el IEST "Nuestra Señora de las Mercedes".</p> <p><b>c.</b> El diseño de una propuesta de mejora que fortalezca la comunicación interna contribuirá positivamente en la gestión educativa del IEST "Nuestra Señora de las Mercedes".</p>	<p><b>Variable 2</b> Gestión educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza procesos para el funcionamiento institucional</li> <li>- Gestiona documentos</li> <li>- Toma decisiones políticas</li> </ul> <p><b>Gestión administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorea recursos económicos</li> <li>- Monitorea recursos materiales</li> <li>- Monitorea recursos humanos</li> <li>- Monitorea el cumplimiento de normas y actividades</li> </ul> <p><b>Gestión pedagógica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza planificación curricular</li> <li>- Elabora estrategias de enseñanza</li> <li>- Evalúa el aprendizaje</li> </ul>	<p>O1 = Observación de la variable 1 O2 = Observación de la variable 2 r = correlación entre variables 1 y 2</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> Se utilizó principalmente la técnica la encuesta con su instrumento el cuestionario.</p>
--	---	---	--	--	---