



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**



**APERTURA DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**  
**DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 986 PÚBLICA**  
**DE SAN JUAN BAUTISTA DEL DISTRITO DE**  
**SAN MIGUEL DE 2023**

**TESIS PRESENTADA POR:**  
**MARIA VICTORIA MURILLO GRANDE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**JULIACA – PERÚ**  
**2024**



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**APERTURA DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**  
**DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 986 PÚBLICA**  
**DE SAN JUAN BAUTISTA DEL DISTRITO DE**  
**SAN MIGUEL DE 2023**

**TESIS PRESENTADA POR:**  
**MARIA VICTORIA MURILLO GRANDE**  
**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**APROBADA POR:**

**PRESIDENTE DEL JURADO**

:

  
\_\_\_\_\_  
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**MIEMBRO DEL JURADO**

:

  
\_\_\_\_\_  
Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

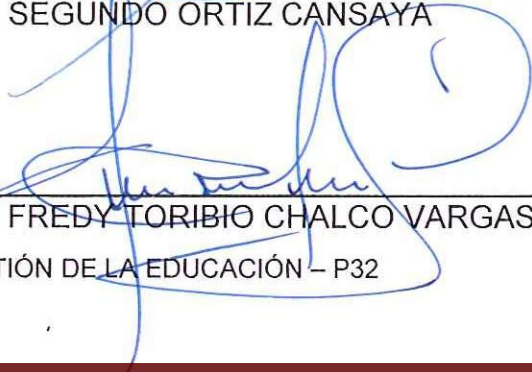
**MIEMBRO DEL JURADO**

:

  
\_\_\_\_\_  
Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA

**ASESOR DE TESIS**

:

  
\_\_\_\_\_  
Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32



TESIS UANCV



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
 "OFICINA DE INVESTIGACIÓN"



**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 073-2024-D-EPG-UANCV/J**

Juliaca, 15 de abril del 2024

**VISTOS:**

El expediente N° 2023-012776, presentado por el (la) Bachiller **MURILLO GRANDE MARIA VICTORIA**, con número de DNI. **44274787**, asignado (a) con código de matrícula **21328081**, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de la Sede Central Juliaca.

**CONSIDERANDO:**

Que, el (a) Bach. **MURILLO GRANDE MARIA VICTORIA**, con número de DNI. **44274787**, asignado (a) con código de matrícula **21328081**, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, ha solicitado fecha, hora y modalidad de sustentación de la Tesis titulada: **APERTURA DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 986 PÚBLICA DE SAN JUAN BAUTISTA DEL DISTRITO DE SAN MIGUEL DE 2023** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTION DE LA EDUCACIÓN - P32** y;

Que, el (a) referido (a) Dictamen de Tesis aprobado por los jurados el 06 de octubre del 2023. Establece la fecha de sustentación; habiendo para el efecto cumplido los requisitos establecidos en el reglamento para la Obtención del Grado Académico de Magíster/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV;

Que, en el Artículo 66 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Postgrado es un trabajo de investigación original y crítico, de actualidad y de alto valor científico;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR EXPEDITO** para la Sustentación de la Tesis titulada: **APERTURA DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 986 PÚBLICA DE SAN JUAN BAUTISTA DEL DISTRITO DE SAN MIGUEL DE 2023** Elaborado por el (la) Bachiller **MURILLO GRANDE MARIA VICTORIA**. Integrado por los siguientes docentes:

Presidente del Jurado	:	Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Miembro del Jurado	:	Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA
Miembro del Jurado	:	Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
Asesor de Tesis	:	Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS

**ARTÍCULO SEGUNDO. -** El proceso de la Sustentación de la Tesis en mención, se llevará a cabo:

Fecha	:	Jueves, 18 de abril del 2024
Hora	:	02:00 p.m.
Modalidad	:	Aula N° 309 EPG - UANCV - JULIACA

A cuya finalización el Jurado registrará los resultados en el Libro de Actas de Sustentación de Tesis de Maestría con el grado **MAGISTER** de los estudiantes que ingresaron anterior a la aprobación de la ley Universitaria N° **30220**.

**ARTÍCULO TERCERO. -** Elévese la presente Resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento.

Regístrese, comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 .....  
 Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari  
 DIRECTOR (e)

Cc/Arch. EPG (01)  
 Interesado (01)  
 Cargo (01)  
 Jurados (03)  
 Asesor (01)  
 Expediente (01)  
 LWCC/mvr





## APERTURA DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 986 PÚBLICA DE SAN JUAN BAUTISTA DEL DISTRITO DE SAN MIGUEL DE 2023

### INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS


1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	9%
2	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://www.congreso.gob.pe">www.congreso.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://repositorio.uancv.edu.pe">repositorio.uancv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://www.e-panama.gob.pa">www.e-panama.gob.pa</a> Fuente de Internet	<1%
10	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1%



## Metadatos complementarios - UANCV

<b>TITULO</b>	
<b>APERTURA DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 986 PÚBLICA DE SAN JUAN BAUTISTA DEL DISTRITO DE SAN MIGUEL DE 2023</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y Apellidos	MARIA VICTORIA MURILLO GRANDE
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	44274787
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0008-8264-7356">https://orcid.org/0009-0008-8264-7356</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01233951
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-9639-3926">https://orcid.org/0000-0001-9639-3926</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres Y Apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2372-6720">https://orcid.org/0000-0003-2372-6720</a>
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres Y Apellidos	ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-8237-5735">https://orcid.org/0000-0001-8237-5735</a>



Miembro del jurado 2	
Nombres Y Apellidos	SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29309750
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0224-8651">https://orcid.org/0000-0003-0224-8651</a>
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p><b>Dirección:</b> INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 986 PÚBLICA DE SAN JUAN BAUTISTA  <b>País:</b> PERU  <b>Departamento:</b> PUNO  <b>Provincia:</b> SAN ROMAN  <b>Distrito:</b> SAN MIGUEL</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2023 - 2024
URL de disciplinas OCDE <a href="https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html">https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html</a> - Librería	Ciencias de la educación <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</a> Educación general (incluye capacitación, pedagogía) <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</a>



UNIVERSIDAD ANDAHUAYLAS  
ESCUELA DE POSTGRADO

Dr. Segundo Ortiz Cansaya  
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN - EPG

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo Maria Victoria Murillo Grande, identificado con DNI Nro. 44274937 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional  
 Programa de Segunda Especialidad,  
 Programa de Maestría o Doctorado

Maestría en Educación

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico denominada:

Apertura de Comunicación en la Gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del Distrito de San Miguel de 2023

Asesorado por: Dr. Fredy Toribio Chalco Vargas

Es un tema original.


Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

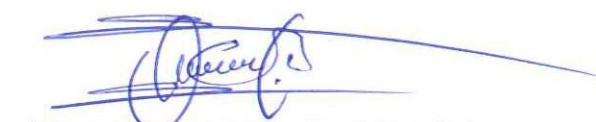
Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 08 de Abril del 2025



FIRMA (ASESOR)



FIRMA (obligatoria)  
Bach. Maria Victoria Murillo Grande



Huella



## DEDICATORIA

A mi madre y a mi padre por brindarme  
una educación y apoyo incondicional.

A mis seres queridos por su apoyo y  
aliento incondicional.



## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a mi asesor de tesis, por su apoyo incondicional en el desarrollo de la tesis. A la escuela de posgrado Maestría en Educación de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1. Exposición del problema de investigación.....	1
1.2. Formulación del planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Problema general.....	1
1.2.2. Problemas específicos.....	2
1.3. Justificación de la investigación.....	2
1.4. Objetivos de investigación.....	3
1.4.1. Objetivo general.....	3
1.4.2. Objetivos específicos.....	3
1.5. HIPÓTESIS.....	3
1.5.1. Hipótesis general.....	3
1.5.2. Hipótesis específicas.....	4
1.6. Variables.....	4
1.7. Operacionalización de variables.....	5

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedente de la investigación.....	6
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	6



2.1.2. Antecedentes a nivel nacional.....	9
2.1.3. Antecedentes a nivel local.....	12
2.2. Marco teórico.....	14
2.2.1. Comunicación.....	14
2.2.2. Comunicación en el mundo moderno.....	17
2.2.3. Direcciones de comunicación.....	20
2.2.4. Modelos de estructura organizativa.....	21
2.2.5. Gestión comunicativa.....	25
2.2.6. Elementos del plan de comunicación.....	28
2.2.7. Creación de un plan de documentación.....	29
2.2.8. Estilo de comunicación.....	32
2.2.9. Estilo de comunicación agresivo.....	35
2.2.10. Estilo pasivo de comunicación.....	36
2.2.11. Estilo de comunicación agresivo-pasivo.....	37
2.2.12. Estilo asertivo.....	37
2.2.13. Comunicación administrativa.....	38
2.2.14. Información y derecho a la información.....	40
2.2.15. Niveles y direcciones de la comunicación en la administración.....	43
2.2.16. Especificidad de la comunicación a nivel de la administración.....	45
2.2.17. Forma de comunicación entre una organización y su entorno.....	46
2.2.18. Transferencia de información dentro de la organización.....	48
2.2.19. Formas de comunicación en la oficina.....	49
2.2.20. Comunicación enfocada en el servicio al cliente.....	50
2.2.21. Dimensiones de apertura de comunicación.....	51
2.2.22. Gestión institucional.....	58
2.2.23. Concepto.....	58
2.2.24. Diagnóstico institucional.....	59



2.2.25. Planificación educativa .....	60
2.2.26. Propuesta de gestión.....	60
2.2.27. Proyecto pedagógico institucional .....	61
2.2.28. Dimensiones de gestión institucional.....	61
2.3. Marco conceptual .....	61
2.3.1. Apertura de comunicación.....	61
2.3.2. Gestión institucional .....	61
2.3.3. Estilos de comunicación .....	61
2.3.4. Comunicación escrita y oral .....	62

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación.....	63
3.2. Métodos aplicados a la investigación .....	63
3.3. Tipo de investigación.....	64
3.4. Nivel de investigación.....	64
3.5. Diseño de investigación.....	64
3.6. Población y muestra .....	65
3.6.1. Población.....	65
3.6.2. Muestra .....	65
3.7. Técnicas e instrumentos.....	66
3.7.1. Técnica.....	66
3.7.2. Instrumento .....	66
3.8. Confiabilidad y validez del instrumento .....	66
3.8.1. Confiabilidad.....	66
3.8.2. Validez.....	66
3.9. Procedimiento de tratamiento de datos.....	66
3.10. Contrastación de hipótesis .....	67



**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS..... 68

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS ..... 79

REFERENCIAS..... 85

ANEXOS ..... 89



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Matriz de operacionalización de variables. ....	5
<b>Tabla 2.</b> Población. ....	65
<b>Tabla 3.</b> Muestra .....	66
<b>Tabla 4.</b> Coeficiente de determinación objetivo general .....	69
<b>Tabla 5</b> Prueba de hipótesis .....	70
<b>Tabla 6</b> Determinación de los coeficientes objetivo general .....	70
<b>Tabla 7</b> Coeficiente de determinación objetivo específico 1 .....	72
<b>Tabla 8</b> Prueba de hipótesis .....	73
<b>Tabla 9</b> Determinación de los coeficientes objetivo específico 1 .....	74
<b>Tabla 10</b> Coeficiente de determinación objetivo específico 2 .....	76
<b>Tabla 11</b> Prueba de hipótesis .....	76
<b>Tabla 12</b> Determinación de los coeficientes.....	77



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene **el propósito** de determinar la influencia entre las variables. El objetivo de investigación es determinar la influencia de apertura de comunicación en la gestión institucional. **La metodología** es de tipo no experimental y tipo básico, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico teórico; es de nivel explicativo. La población y muestra está conformado por los docentes y estudiantes; que el tamaño de la muestra se ha elegido de manera intencional no probabilístico; y se aplicaron la ficha de encuesta para medir la variable de apertura de comunicación en la gestión institucional; que consta de veinte (20) preguntas y mide las dimensiones: de comunicación escrita, comunicación verbal, responsabilidad y control. **Los resultados**, los resultados obtenidos subrayan la necesidad de implementar estrategias que fomenten la apertura de la comunicación en todas sus formas dentro de la institución educativa. **Concluyendo**, los resultados obtenidos confirman que la apertura de la comunicación tiene una influencia significativa y positiva en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 de San Juan Bautista. Con un coeficiente de comunicación de 0.554, se demuestra que un incremento en la calidad de la comunicación mejora sustancialmente la gestión institucional. Además, el R-cuadrado de 0.769 indica que el 76.9% de las variaciones en la gestión institucional están explicadas por la apertura de la comunicación, lo que resalta su relevancia como factor determinante en los procesos organizacionales. La significancia estadística ( $p < 0.001$ ) valida estos resultados, asegurando que la relación identificada no es producto del azar.

**Palabras claves:** apertura, comunicación, escrita, evaluación, control, gestión, institucional y verbal.



## ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine the influence between the variables. The objective of the research is to determine the influence of open communication in institutional management. The methodology is non-experimental and basic, because its results enrich theoretical scientific knowledge; it is of an explanatory level. The population and sample is made up of teachers and students; the sample size has been chosen intentionally in a non-probabilistic manner; and the survey form was applied to measure the variable of open communication in institutional management; which consists of twenty (20) questions and measures the dimensions: written communication, verbal communication, responsibility and control. The results, the results obtained underline the need to implement strategies that promote the openness of communication in all its forms within the educational institution. Concluding, the results obtained confirm that the openness of communication has a significant and positive influence on the institutional management of the Initial Educational Institution No. 986 of San Juan Bautista. With a communication coefficient of 0.554, it is demonstrated that an increase in the quality of communication substantially improves institutional management. In addition, the R-square of 0.769 indicates that 76.9% of the variations in institutional management are explained by the openness of communication, which highlights its relevance as a determining factor in organizational processes. The statistical significance ( $p < 0.001$ ) validates these results, ensuring that the identified relationship is not a product of chance.

Key words: openness, communication, writing, evaluation, control, management, institutional and verbal.



## INTRODUCCIÓN

La comunicación como transmisión de mensajes "Cuando un director y/o persona se comunica con otra, esta última siempre comprende más o menos lo que significaba el mensaje de la primera". Se sabe, sin embargo, que la comunicación pretendida no siempre llega a ser real. Hay una serie de factores que impiden esta comunicación. Un ejemplo clásico de un factor que distorsiona o impide el proceso de comunicación es el concepto de "ruido" introducido por Shannon y Weaver a la teoría de la comunicación. El objetivo de este trabajo de investigación es mostrar qué factores constituyen en la comunicación en la gestión institucional.

El título del trabajo de investigación no deja de tener significado. El proceso de comunicación puede entenderse de varias maneras diferentes. Los investigadores han asumido la existencia de varios modelos de comunicación, entre los que cabe mencionar los siguientes: captación de atención y recepción, el primero, que es también el más presente en la ciencia de la comunicación moderna.

Este trabajo de investigación tiene el objetivo analizar el contenido y la forma de comunicación utilizada en las instituciones educativas, que actualmente se está convirtiendo en uno de los pensamientos más interesantes, controvertidos e influyentes en la sociedad. El hombre es un ser social, condenado a comunicarse con su entorno. Para que la interacción entre las personas sea posible, debe haber comunicación o, en general, comunicación, transferencia de pensamientos, suministro de información. El lenguaje es una herramienta de comunicación entre las personas. El contacto humano con el medio ambiente se produce a través de la comunicación verbal y no verbal. La comunicación verbal se basa en palabras, es



decir, donde usamos palabras, nos comunicamos verbalmente. Entonces, cuando leemos un libro, escribimos una carta, o escuchamos o hablamos, nos expresamos con palabras. Se debe prestar especial atención aquí al acento y la modulación de los enunciados, que a menudo tienen un mayor impacto en el compañero de interacción que el contenido del enunciado, el grado de fluidez del habla y el contenido (contenido) del enunciado. La comunicación no verbal y verbal juega un papel importante en la gestión institucional.

La forma en que las personas se comunican, intencionalmente o no, sin palabras; Las señales no verbales incluyen expresiones faciales, tono de voz, gestos, posición y movimientos del cuerpo, tacto y mirada". En la comunicación en la gestión institucional, la comunicación no verbal tiene una importancia significativa, pero las teorías modernas dicen que es imposible separar el lado verbal del no verbal, lo que significa que deben ser tratados como una construcción de comunicación uniforme en la institución educativa inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel. Por tanto, hablando de la transmisión a nivel de la gestión directiva, me refiero a la comunicación verbal no aislada de la no verbal, sino enriquecida con factores paralingüísticos y no visuales como el tono de voz, la velocidad del habla, la entonación, las pausas, el estado de ánimo, etc.

La buena comunicación es una de las habilidades clave en el mundo actual. Al desarrollarnos en esta área, aumentamos significativamente nuestro valor en el mercado laboral y simplemente nos resulta más fácil comunicarnos con los demás. ¿Con qué frecuencia hablas con alguien y sientes que estás hablando un idioma completamente diferente? El mismo mensaje se puede recibir de muchas formas diferentes, y los estilos de comunicación son un factor que influye en esto.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Exposición del problema de investigación

En el contexto de la Institución Educativa, apertura de comunicación en la gestión institucional es de prioridad, que la gestión institucional depende de buena apertura de comunicación, que garantice las acciones educativas y gestión institucional, y sirva para docentes, directivo, estudiantes y padres de familia, que estos actores necesitan capacitación constante, para a fin de mejorar apertura de comunicación. El autor reflexiona sobre los roles de la gestión comunicativa, se encontraron varios problemas: 1) miedo al éxito, 2) miedo al fracaso; 3) bajo nivel de confianza en sí mismo; 4) aspiraciones de bajo estatus; 5) conflicto entre carrera profesional y familia; 6) el "techo de cristal", una barrera invisible que les impedía acceder a los puestos más altos.

#### 1.2. Formulación del planteamiento del problema

En la presente tesis, trabajo de investigación, he planteado las siguientes preguntas.

##### 1.2.1. Problema general

PG ¿Cómo influye la apertura de la comunicación en la gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel 2022?



## 1.2.2. Problemas específicos

PE1 ¿Cómo influye la comunicación escrita en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022?

PE2 ¿Cómo influye la comunicación verbal en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022?

## 1.3. Justificación de la investigación

La presente tesis de investigación, se ha realizado con el propósito de conocer apertura de comunicación en la gestión institucional, lo que se intentó justificar en este trabajo. Este trabajo será una especie de reflexión teórica, así como un intento de sistematizar cuestiones relacionadas con la resonancia magnética comunicativa. El método de análisis fue escuchar transmisiones de la dirección y explorar textos y sitios web que tratan sobre el tema. También se justifica este trabajo que tiene una rica literatura sobre el tema. En él encontramos muchas teorías sobre la construcción de la estructura organizativa y la eficacia de la gestión comunicativa. Se presta mucha atención al problema comunicativo que tiene cada organización cultural, que es el resultado de acciones tanto intencionales como no intencionales. Consta de una capa formal y otra informal, que son producto de los tipos de relaciones entre los participantes del sistema. Dentro del sistema, también pueden surgir y existir culturas de oposición, por ejemplo, subculturas, empleados involucrados en sabotajes, etc.



## 1.4. Objetivos de investigación

Los objetivos de la investigación se denominan objetivos de la tesis a los logros que la investigación persigue.

### 1.4.1. Objetivo general

OG. Determinar la influencia de la apertura de la comunicación en la gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel 2022.

### 1.4.2. Objetivos específicos

OE1. Analizar la influencia de la comunicación escrita en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022.

OE2 Determinar la influencia de la comunicación verbal en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022.

## 1.5. HIPÓTESIS

### 1.5.1. Hipótesis general

HG. Existe influencia significativa de la influencia de la apertura de la comunicación en la gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel 2022.



## 1.5.2. Hipótesis específicas

HE1. Existe influencia significativa de la comunicación escrita en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022.

HE2. Existe influencia significativa de la influencia de la comunicación verbal en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022.

## 1.6. Variables

- **Variable X:** Apertura de comunicación
- **Variable Y:** Gestión institucional.

## 1.7. Operacionalización de variables

**Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables.**

*Apertura de comunicación en la Gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2019*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Pregunta/indicadores	Escala de valoración	Instrumento
Apertura de comunicación	La apertura de comunicación se refiere a la disposición de una persona o grupo a establecer un diálogo o intercambio de información con otros individuos o grupos. Es una actitud que implica estar dispuesto a escuchar y a compartir información de manera abierta y transparente.	La apertura de comunicación puede ser medida a través de la observación de comportamientos verbales y no verbales que indiquen una actitud de disposición al diálogo y a la escucha activa. Algunos indicadores de apertura de comunicación pueden ser: hacer preguntas abiertas, mostrar interés en las opiniones de los demás, utilizar un lenguaje no amenazante o defensivo, mantener contacto visual, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación escrita: La comunicación escrita se transmite una información por medio del escrito</li> <li>- Comunicación oral: La comunicación verbal se transmite por medio de los gestos y señales.</li> </ul>	Pregunta 1 y 2	Nominal	Encuesta
				Pregunta 3 y 4	Nominal	
				Pregunta 5 y 6	Nominal	
				Pregunta 7 y 8	Nominal	
Gestión institucional	La gestión institucional se refiere al conjunto de procesos, estrategias y acciones que se llevan a cabo en una organización para lograr sus objetivos y metas. Incluye la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de la organización, así como la toma de decisiones y la implementación de políticas y procedimientos para mejorar su desempeño y eficacia.	La gestión institucional puede ser medida a través de la observación de los procesos y prácticas que se llevan a cabo en una organización para lograr sus objetivos y metas. Algunos indicadores de gestión institucional pueden ser: la claridad y coherencia de los objetivos y metas, la eficacia en la planificación y ejecución de proyectos, la eficiencia en la asignación y uso de recursos, la calidad de los productos y servicios ofrecidos, la satisfacción de los clientes y usuarios, la innovación y adaptación al cambio, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad: El monitoreo, que la misma es determinante en la gestión institucional.</li> <li>- Control: El control, que la misma es determinante para medir la calidad de gestión educativa.</li> </ul>	Pregunta 9 y 10	Nominal	
				Pregunta 11 y 12	Nominal	
				Pregunta 13 y 14	Nominal	
				Pregunta 15 y 16	Nominal	
				Pregunta 17 y 18	Nominal	
				Pregunta 19 y 20	Nominal	

Nota: elaboración propia



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1. Antecedente de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

**Bense (2012)** continuó la investigación realizada por Charles Peirce sobre el signo y sus propiedades. "Bense llama básicas las concepciones de Pierce y construye sobre ellas sus análisis del mundo de los signos." Bense acuñó el concepto de "tematización metodológica del signo" como una extensión de la teoría semiótica de la cognición de Pierce. La tematización metodológica del signo debía permitir la cognición en el sentido de cognición simbólica en Peirce. El semiólogo distinguió la "tematización ontológica del signo" como un intento de discutir el signo como un objeto, para encontrar sus rasgos constitutivos. Bense introdujo un esquema de división de signos que fue innovador en comparación con el de Pierce. "En nuestro diccionario de semiótica introducido en lugar del esquema de Pierce, las etapas intermedias de la tricotomía han sido descritas en lenguaje filosófico".

Esta comprensión del signo fue utilizada por Bense para construir el principio del pluralismo de signos basado en principios, que sería equivalente a la naturaleza sistémica del signo de Pierce. El papel que se supone que juega este principio se describe mejor en la cita: "Las semiosis categóricas de la



autorreproducción son: en primer lugar, la autorreproducción correlacionada, superpuesta al repertorio de <medios> sujeto a acuerdo y selección; en segundo lugar, autorreproducción iterativa, que conduce a subsignos distinguibles; en tercer lugar, una autorreproducción asociativa que conduce a conexiones cerradas y finitas". La última cuestión en semiología necesaria para comprender los fundamentos del proceso de comunicación es la universalidad de la semiología como ciencia. Esta utilidad se expresa en pares de oposiciones: intersensual y categorizadora, interlingüística y ordenadora, intersubjetiva y gradante. Estas oposiciones enfatizan la importancia de la semiología como herramienta para analizar todo tipo de comunicación, independientemente de las condiciones culturales y sociales, grupos en los que se lleva a cabo la comunicación.

Gómez, P., & Muñoz, C. (2019). La comunicación interna y su impacto en el desempeño organizacional: Un estudio en instituciones educativas chilenas. Objetivo: Determinar cómo la comunicación interna influye en el desempeño organizacional de instituciones educativas en Santiago de Chile. Metodología: Estudio descriptivo-correlacional con una muestra de 120 docentes y directivos de cinco instituciones. Se aplicó un cuestionario validado que evaluó variables de comunicación y desempeño. Resultados: Se identificó que una comunicación abierta y fluida mejora en un 75% el trabajo colaborativo y la resolución de conflictos dentro de las instituciones. Conclusiones: La comunicación interna se presenta como un factor crítico para la eficiencia organizacional en el ámbito educativo. Se recomienda establecer estrategias formales de comunicación para fomentar un clima organizacional positivo.

Martínez, R., & Pérez, L. (2021). La comunicación verbal como herramienta clave en la gestión escolar: Un estudio de caso en México. Objetivo: Examinar la



influencia de la comunicación verbal entre directores y docentes en la calidad de la gestión escolar en escuelas públicas del Estado de México. Metodología: Diseño cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas a 30 directores y 50 docentes. Los datos se analizaron con técnicas de codificación temática. Resultados: La comunicación verbal efectiva permitió mejorar la motivación docente, reducir conflictos y aumentar la claridad en los objetivos institucionales. Conclusiones: La comunicación verbal es un elemento clave para la cohesión del equipo docente y el cumplimiento de metas institucionales. Las instituciones con estrategias de comunicación efectiva mostraron una gestión más organizada.

Rodríguez, J., & Sánchez, A. (2020). Impacto de la comunicación escrita en el liderazgo educativo: Un análisis en escuelas primarias de Madrid. Objetivo: Analizar cómo la comunicación escrita impacta el liderazgo y la toma de decisiones en instituciones educativas de nivel primario en Madrid. Metodología: Estudio cuantitativo con diseño transversal. Se aplicaron encuestas a 200 directores escolares para evaluar la frecuencia y efectividad de la comunicación escrita. Resultados: El 82% de los encuestados señaló que la claridad en la comunicación escrita mejora significativamente la implementación de políticas educativas. Conclusiones: La comunicación escrita es fundamental para un liderazgo efectivo, ya que proporciona documentación precisa y fomenta la transparencia en la toma de decisiones.

Torres, D., & Gómez, E. (2022). Estrategias de comunicación en la gestión escolar: Un estudio en Bogotá. Objetivo: Identificar las estrategias de comunicación utilizadas por los líderes educativos y su impacto en la gestión escolar en colegios de Bogotá. Metodología: Investigación mixta con entrevistas a 15 líderes educativos y encuestas a 100 docentes. Los datos cualitativos y cuantitativos se integraron



para el análisis. Resultados: Las estrategias de comunicación participativa aumentaron la satisfacción del personal en un 65% y mejoraron los resultados académicos en un 20%. Conclusiones: Las instituciones educativas que implementan estrategias de comunicación inclusiva logran una gestión más eficiente y una mayor cohesión organizacional.

Fernández, L., & García, M. (2020). La comunicación como herramienta para resolver conflictos escolares: Un análisis en Buenos Aires. Objetivo: Evaluar cómo la comunicación abierta contribuye a la resolución de conflictos en escuelas secundarias de Buenos Aires. Metodología: Estudio descriptivo con encuestas a 150 docentes y análisis de casos documentados de conflictos resueltos. Resultados: La implementación de talleres de comunicación asertiva redujo los conflictos internos en un 40% y mejoró las relaciones entre docentes y estudiantes. Conclusiones: Una comunicación abierta y asertiva no solo facilita la gestión escolar, sino que también mejora el clima institucional, favoreciendo el aprendizaje.

### **2.1.2. Antecedentes a nivel nacional**

Castro, J., & Fernández, P. (2021). Influencia de la comunicación interna en la gestión educativa en Lima Metropolitana. Objetivo: Analizar la influencia de la comunicación interna en la gestión educativa de las instituciones públicas de nivel secundario en Lima Metropolitana. Metodología: Investigación descriptiva-correlacional con encuestas aplicadas a 80 docentes y 20 directivos. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva y análisis de regresión. Resultados: Se encontró que el 78% de los participantes perciben que una comunicación interna fluida favorece la eficiencia en la gestión educativa, mejorando los procesos administrativos y pedagógicos. Conclusiones: La



comunicación interna es un componente clave para garantizar una gestión educativa eficiente. Su fortalecimiento puede optimizar tanto la coordinación interna como la toma de decisiones en las instituciones.

Quispe, R., & Huamán, T. (2020). La comunicación verbal y su impacto en el liderazgo pedagógico en instituciones rurales del Cusco. Objetivo: Determinar los efectos de la comunicación verbal en el liderazgo pedagógico de los directivos en instituciones educativas rurales del Cusco. Metodología: Estudio cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas a 10 directores y 20 docentes. Se utilizó el análisis de contenido para interpretar los datos. Resultados: Los directores que implementaron estrategias de comunicación verbal asertiva lograron fortalecer las relaciones con los docentes y mejorar la planificación pedagógica en un 65%. Conclusiones: La comunicación verbal efectiva contribuye significativamente al liderazgo pedagógico, especialmente en contextos rurales donde la interacción personal es prioritaria.

Gutiérrez, M., & Cárdenas, J. (2019). Impacto de la comunicación escrita en la planificación escolar en Arequipa. Objetivo: Analizar cómo la comunicación escrita contribuye a la planificación institucional en colegios de nivel primario en Arequipa. Metodología: Estudio cuantitativo con encuestas aplicadas a 120 docentes y 30 directivos. Se empleó un diseño transversal y el análisis de regresión lineal. Resultados: La claridad en la comunicación escrita aumentó la efectividad de la planificación institucional en un 70%, reduciendo los errores en la implementación de actividades. Conclusiones: La comunicación escrita es una herramienta indispensable para una planificación eficiente, ya que proporciona directrices claras y un registro accesible de las decisiones.



Mamani, C., & Ramos, A. (2022). La comunicación organizacional como estrategia para la resolución de conflictos en instituciones de Puno. Objetivo: Evaluar la relación entre la comunicación organizacional y la resolución de conflictos en instituciones educativas públicas de Puno. Metodología: Investigación mixta con encuestas a 100 docentes y entrevistas a 10 directores. Los datos cuantitativos y cualitativos se integraron para el análisis. Resultados: Las instituciones que fomentaron la comunicación organizacional lograron reducir los conflictos internos en un 50% y mejorar el clima laboral. Conclusiones: Una comunicación organizacional efectiva es clave para prevenir y resolver conflictos, creando un ambiente más colaborativo y armonioso dentro de las instituciones educativas.

López, V., & Salazar, P. (2021). Estrategias de comunicación para mejorar la gestión escolar en colegios privados de Trujillo. Objetivo: Identificar las estrategias de comunicación más efectivas para mejorar la gestión institucional en colegios privados de Trujillo. Metodología: Diseño descriptivo con encuestas aplicadas a 50 docentes y entrevistas a 15 directores de colegios. Se utilizó un análisis descriptivo y categórico. Resultados: Las estrategias más efectivas fueron la comunicación participativa y el uso de plataformas digitales, que incrementaron la coordinación en un 80%. Conclusiones: Las instituciones que adoptaron estrategias de comunicación basadas en la participación activa y el uso de tecnología lograron optimizar su gestión institucional y mejorar la percepción de calidad educativa.



### 2.1.3. Antecedentes a nivel local

Mamani, R., & Choque, L. (2022). La comunicación interna en la gestión escolar de Juliaca. Objetivo: Evaluar el impacto de la comunicación interna en la gestión escolar de las instituciones educativas públicas de nivel secundario en Juliaca. Metodología: Investigación descriptiva con encuestas aplicadas a 40 docentes y 10 directores. Se utilizaron herramientas de análisis estadístico para correlacionar variables. Resultados: Un 72% de los encuestados señaló que la comunicación interna fluida mejora la coordinación de actividades escolares y reduce los conflictos entre docentes y directivos. Conclusiones: La comunicación interna es un factor clave para una gestión escolar eficiente en las instituciones públicas de Juliaca. Se recomienda implementar estrategias que fortalezcan el diálogo entre los actores educativos.

Quispe, M., & Flores, C. (2021). La comunicación verbal en la construcción del clima organizacional en Sandia. Objetivo: Analizar la relación entre la comunicación verbal y el clima organizacional en instituciones educativas rurales del distrito de Sandia. Metodología: Estudio cualitativo basado en entrevistas a 15 docentes y 5 directores. Se empleó un análisis de contenido para identificar patrones comunes. Resultados: La mejora en la comunicación verbal asertiva favoreció un clima organizacional positivo, aumentando la satisfacción laboral en un 60%. Conclusiones: Una comunicación verbal efectiva es esencial para mantener un buen clima organizacional en las instituciones educativas rurales, donde las interacciones son más directas y personales.

Apaza, J., & Huanca, P. (2020). Impacto de la comunicación escrita en la planificación escolar en Lampa. Objetivo: Determinar cómo las estrategias de



comunicación escrita impactan la planificación escolar en las instituciones educativas del nivel primario en la provincia de Lampa. Metodología: Investigación descriptiva con encuestas aplicadas a 25 docentes y 5 directores. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva. Resultados: La claridad en los documentos escritos (planes y directivas) redujo errores en la ejecución de actividades escolares en un 45%. Conclusiones: Las estrategias de comunicación escrita son fundamentales para una planificación escolar eficiente, especialmente en contextos donde la documentación es la principal fuente de información.

Condori, A., & Ramos, L. (2021). La comunicación organizacional y su impacto en la gestión institucional en Puno. Objetivo: Identificar la influencia de la comunicación organizacional en la gestión institucional de colegios públicos en la ciudad de Puno. Metodología: Investigación correlacional con encuestas aplicadas a 50 docentes y entrevistas a 10 directores. Se utilizó análisis de correlación para evaluar la relación entre las variables. Resultados: Las instituciones con una comunicación organizacional estructurada mostraron un aumento del 65% en la eficiencia de la gestión institucional. Conclusiones: La comunicación organizacional estructurada y clara favorece una mejor gestión institucional, optimizando los procesos administrativos y académicos.

Pari, E., & Mamani, C. (2022). Estrategias de comunicación participativa en la resolución de conflictos en Azángaro. Objetivo: Analizar el impacto de la comunicación participativa en la resolución de conflictos en instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro. Metodología: Estudio mixto con encuestas a 30 docentes y entrevistas a 5 directores. Los datos cuantitativos y cualitativos se integraron para el análisis. Resultados: La implementación de espacios participativos redujo los conflictos escolares en un 50%, mejorando



significativamente el ambiente de aprendizaje. Conclusiones: La comunicación participativa es una estrategia efectiva para resolver conflictos, especialmente en contextos educativos donde los actores necesitan sentirse escuchados e incluidos.

## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1. Comunicación

Pasaré ahora a la terminología. La definición precisa de los términos más importantes evitará malentendidos y facilitará la comprensión del problema. "Comunicación - es una función / funtor / óntico de tres argumentos en los que se deben insertar tres "algos": un signo, un emisor y un receptor, para que la función funcione". La comunicación es, por lo tanto, comunicación, transmisión de un mensaje. Entre el emisor y el destinatario por medio de un signo Por otro lado, Bense define un signo como una función existencial unaria a la que solo se puede adjuntar un objeto. Experiencia real, de leyes generales, de modo que esta diversidad pueda reducirse a una unidad de razón. Un signo es, por tanto, algo físico, perceptible a través de los sentidos, y siempre se refiere a otra cosa. Si ya sabemos qué es un signo, nos será fácil entender qué es la semiótica. "La ciencia de los signos y cómo funcionan se llama semiótica o semiología". He dicho que un signo siempre se refiere a algo distinto de sí mismo. Esta propiedad es posible gracias al significado del signo, ya sea que se reconozca o no. . Su peculiaridad, por lo tanto, radica en su posesión de significado, y por lo tanto en su relación con el interpretante".

Charles Peirce es considerado el padre de la semiótica moderna. La semiótica, por otro lado, es la base de la teoría de la comunicación. Por lo tanto, conocer el concepto de este semiólogo anglosajón debe ser el punto de partida



para cualquier investigación posterior sobre la teoría de la comunicación. "Hoy en día, Peirce es ampliamente reconocido como el fundador de la semiótica moderna, y sus obras y los conceptos y términos contenidos en ellas se convierten en la premisa de la investigación y las consideraciones modernas en este campo".

En la introducción, di una definición de signo, que es la comprensión que tiene Peirce de él. Cabe recordar que el concepto de "signo" fue crucial en la teoría de Peirce. Para este semiólogo, prácticamente todo era un signo, y la relación entre signos era la base de cualquier pensamiento racional. Si alguien comprende la naturaleza de un signo, sabrá dar el primer paso en el camino de la comprensión del mundo es un tremendo signo, un gran símbolo de los propósitos de Dios, obrando sus conclusiones en realidades vivas.

Ahora discutiré la estructura del signo tal como lo entiende Peirce Es costumbre escribir sobre la irresistible predilección de Peirce por los tres. Esta situación resulta del concepto triádico del signo creado por el semiólogo, que se convirtió en el elemento más característico de su concepto. "El concepto triádico del signo consiste en percibir el signo como una unidad que es una relación tripartita entre el medio, el objeto y el interpretante". Peirce escribe sobre tres correlatos del signo, señalando el tercero de (el interpretante) como una representación que conecta y se fusiona con el objeto. En este punto, cabe señalar que tal concepto de signo habla de una interpretación, una "representación mediadora". Esto está directamente relacionado con la cognición simbólica en oposición a la cognición intuitiva. La comunicación, que es la transmisión de la información contenida en el signo, permite al emisor y al receptor negociar el mensaje, ampliar conocimientos. Una característica de la cognición simbólica es que no capta el objeto como un todo (como es el caso de la cognición intuitiva), pero nos da una imagen incompleta que



requiere interpretación. La categoría del interpretante determina el papel que ha de desempeñar el signo, que consiste en sustituir "algo por alguien".

Cada una de las tres categorías incluidas en la estructura del signo está sujeta a divisiones triádicas. El medio puede manifestarse en las siguientes formas: qualisignum (el signo sigue siendo una cualidad sensual); sinsignum (signo es existencia real); legisignum (un signo es una ley general). El interpretante se puede dividir en remat, que tiene un contexto interpretativo abierto, dicent con un contexto interpretativo cerrado, y un argumento, es decir, una inferencia. Sin embargo, la división más importante del signo es la división según el objeto en icono, índice y símbolo. Es una división que formará la base para la construcción de modelos de comunicación. Por lo tanto, intentaré presentar sus características de la manera más amplia. Un icono conserva un gran parecido con el elemento marcado. Un ejemplo de un ícono es una fotografía de una persona, un retrato, un perfume que indica excitación sexual. "Una característica importante y particularmente distintiva de un signo icónico es que, gracias a su observación directa, se pueden descubrir verdades sobre un objeto distintas de las que son suficientes para determinar su estructura" El índice tiene una relación física directa con el objeto al que se refiere. El índice del fuego es el humo, del frío es el estornudo. Un símbolo es un signo que denota un objeto por convención. Todas las palabras y números árabes son símbolos.

La naturaleza tricotómica del signo y las divisiones presentadas determinan la forma de especificar el signo. "Dado que cada elemento de la tríada está sujeto a una división tricotómica, la determinación completa de un signo debe tener en cuenta la combinación apropiada de todas las características de un signo dado".



Presenté brevemente la estructura triádico-tricotómica del signo. Ahora analizaré el tema del signo como concepto sistémico. Para que cada signo sea un signo, debe ser traducible a otros signos. Si un signo pudiera existir separado de otros signos, solo significaría que tendría que haber un interpretante percibiendo ese signo que no es parte de otro signo, lo cual es imposible. Un signo significa "algo para alguien", si no hubiera otros signos, tampoco habría intérpretes para quienes un signo pudiera significar algo, por lo que aquello que solo significaba algo pero no tenía a nadie para quien significaba algo ya no sería un signo. es la naturaleza sistémica del signo. De esta propiedad se puede derivar otra, que los investigadores llaman generar: "Cada signo genera otros signos, produce sus interpretantes, que como signos se comportan de la misma manera". Por estas razones, se puede derivar un teorema general que dice que cada signo presupone la existencia de al menos otros dos signos.

Por lo tanto, el signo permanece en una doble proporción. Por un lado, se refiere a otros signos, por otro lado, debe permanecer en relación con el mundo exterior. Esto resulta en una doble relativización del signo. El signo no sólo entra en la relación entre el interpretante y el sistema de interpretación, sino que permite ampliar el conocimiento al posibilitar el descubrimiento de lo que hay más allá de sí mismo.

### **2.2.2. Comunicación en el mundo moderno**

Retomando el tema de la comunicación en el mundo moderno, conviene distinguir varios tipos debido al tamaño de la audiencia, entendida como receptora del mensaje. Horland distinguió la comunicación: masiva, institucional, grupal, interpersonal e intrapersonal.



La comunicación también se puede entender de la siguiente manera. Como transmisión de información del emisor al receptor, como proceso de comprensión de los demás, como influencia, ejerciendo influencia, como intercambio de significados entre individuos, como componente del proceso social. Todas las formas enumeradas de entender la comunicación siguen siendo válidas cuando se tienen en cuenta las teorías de Peirce y Bens. Para comprender cualquiera de ellos, es necesario al menos un conocimiento elemental de la estructura del signo. Porque es el signo la unidad básica que constituye la información que constituye el contenido del mensaje. También la cuestión del interpretante, ampliamente descrita por Peirce, es crucial para la posibilidad de transmisión del mensaje y su lectura. El carácter sistémico del signo se traduce fácilmente en la posibilidad de su comprensión por parte del receptor. Según Peirce, la posibilidad de leer un mensaje está contenida en la naturaleza misma del signo, al colocar allí un interpretante. Si el mensaje contiene información construida por caracteres, simplemente hay que leerlo. Por supuesto, queda la cuestión de la corrección de esta lectura, condicionada por el uso de un código conocido tanto por el remitente como por el destinatario.

Peirce es considerado el padre de la semiología. Sus conceptos tuvieron un impacto significativo en el desarrollo de la teoría de la comunicación. La tesis es más fácil de probar presentando uno de los modelos contemporáneos de comunicación y luego leyéndolo en la terminología de Peirce. Para efectos de mi trabajo, elegí un modelo creado en 1948 por C. Shannon y W. Weaver.

La característica más importante de este modelo es la instrumentalización de la comunicación: la fuente de información genera un mensaje que se transforma en señal por medio de un transmisor; este, a su vez, es emitido por el canal de



transmisión, y luego, luego de recibirlo con la ayuda de un receptor, llega al destinatario de la información.

Cabe señalar que Shannon y Weaver distinguieron tres niveles de problemas en los estudios de comunicación. Cuestiones técnicas: ¿cómo se pueden transmitir exactamente los símbolos de comunicación? Problemas semánticos: ¿con qué precisión los símbolos transmitidos transmiten el significado deseado? Problema de eficiencia: ¿con qué eficiencia el significante obtenido conduce al comportamiento deseado? Usando la terminología de Peirce, los dos primeros niveles están relacionados con la operación del interpretante, mediando entre la representación y el objeto. El tema de la eficiencia, por otro lado, está conectado con la naturaleza sistémica del signo. La forma en que reaccionamos ante un mensaje dado está relacionada con los signos que lo componen y las relaciones que entablarán con otros signos.

Volviendo al diagrama presentado, sus elementos individuales se pueden leer de la siguiente manera. Las nociones de "ruido" y "capacitancia de canal" son distorsiones resultantes de la naturaleza sistémica y progresiva de la señal. El mensaje enviado por el destinatario nunca puede ser enviado al vacío, se le adjuntan otros signos durante su transmisión, que son el resultado de asociaciones. El canal de transmisión es un sistema completo de signos, porque sólo a través de este sistema se puede transmitir un mensaje. Vale la pena señalar que con tal tratamiento del canal, nuestro mensaje también será su componente. Cada vez el representante será responsable de codificar y decodificar el mensaje.

“Es un ejemplo de una escuela de comunicación relacionada con el proceso de comunicación, es decir, considerando la comunicación como la transmisión de



un mensaje" [15], así define John Fiske la investigación realizada por Shannon y Weaver sobre comunicación.

En este artículo demostré la validez de la afirmación de que la comunicación puede y debe ser tratada como una herramienta para la transmisión de información. La información entendida como un sistema de signos. Discutí los conceptos básicos del concepto creado por Charles Peirce y desarrollado por Max Bense. Mostré la utilidad y validez de la terminología desarrollada por estos semiólogos para el análisis de los modelos de comunicación. Así, apunté a la semiótica como una ciencia que constituye la base para el estudio de la comunicación.

### **2.2.3. Direcciones de comunicación**

En el sistema de comunicación institucional se pueden enumerar cuatro direcciones de comunicación de los miembros. Está relacionado con el flujo de mensajes formales e informales en una estructura cerrada y jerárquica.

La dirección hacia abajo es la práctica más común en la organización. Está relacionado con la transmisión de información, comandos, reglamentos, directivas, etc. De los individuos en la parte superior a la parte inferior, a las personas en los siguientes niveles inferiores de la estructura organizativa. La longitud del camino que debe recorrer el mensaje, así como la cantidad de intermediarios por los que pasa, es a menudo fuente de distorsiones de la versión original de la información, lo que afecta la efectividad del proceso de comunicación.

La dirección ascendente es una especie de retroalimentación, es decir, la reacción de los subordinados a los mensajes que les llegan de los gerentes. La comunicación en esta dirección incluye información sobre el progreso del trabajo, dificultades en la realización de tareas, justificaciones, solicitudes de ayuda,



instrucciones o explicaciones. La frecuencia de envío de mensajes depende en gran medida del estilo de gestión de la organización y de la estrategia de apertura implementada por los gerentes.

La dirección horizontal incluye procesos de comunicación de los participantes del sistema que ocupan la misma posición en la estructura, es decir, miembros del mismo grupo de tareas, grupo de trabajo, etc. Los contactos horizontales son más informales que la comunicación vertical (tanto hacia abajo como hacia arriba). Por lo general, se utilizan para resolver problemas y conflictos que han surgido dentro de la estructura.

La dirección diagonal de comunicación se refiere a unidades que ocupan diferentes posiciones en la estructura y no están conectadas entre sí por lazos de subordinación directa. Formalmente, este tipo de comunicación se usa muy raramente, en situaciones excepcionales, cuando otras direcciones fallan. Sin embargo, se puede usar en la comunicación informal, cuando el mismo grupo de amigos incluye personas ubicadas en niveles diferentes y no relacionados de la jerarquía.

#### **2.2.4. Modelos de estructura organizativa**

La cultura de una organización consta de varios elementos. Algunos de ellos son convergentes con la cultura nacional o tribal en la que opera la organización, tales como: rituales, sistema de valores, ceremonias relacionadas con la promoción de los miembros del sistema, patrones de comportamiento, códigos de vestimenta, redes y canales de información, etc. Son tres las funciones de la cultura organizacional:



legitimación, que es un proceso social por el cual ciertos comportamientos y actitudes ganan credibilidad; motivación, gracias a la cual se llevan a cabo las acciones necesarias; la integración, que permite a los participantes sentirse parte de la organización y acercarse unos a otros.

La estructura organizacional es el aspecto más fácil de entender de la cultura. Tanto en la teoría como en la práctica, existen muchas estructuras diferentes según la misión, el propósito, la producción o los servicios de una determinada organización.

El modelo clásico y más antiguo de la estructura de un sistema organizacional es el modelo de burocracia de Weber. Este modelo, a pesar de ser ampliamente criticado por los teóricos de la gestión como rígido y obstinado, todavía domina la mayoría de las estructuras organizativas, la industria, las instituciones políticas y públicas. Sus características esenciales son:

- jerarquía,
- especialización,
- documentación en forma escrita (actualmente suplantada cada vez más por las bases de datos y el flujo de información en las redes informáticas),
- responsabilidades definidas con precisión de los miembros del sistema,
- subordinación y subordinación,
- la dirección de la comunicación de arriba a abajo,
- relaciones del tipo: comando-informe (los superiores dan órdenes, los subordinados las ejecutan e informan),



- la suposición de que la acción humana es racional y predecible.

El modelo de relaciones interpersonales, desarrollado por científicos de la Escuela de Comportamiento Organizacional de Harvard, asume que para la mayoría de los miembros de grandes organizaciones, como empleados de grandes corporaciones o fábricas, el trabajo ha perdido su significado. Se sienten como engranajes en una máquina, aislados del producto o servicio que producen. En tal situación, es necesario dar un nuevo significado al trabajo, para evocar satisfacción y entusiasmo. Los investigadores proponen lograr este efecto mediante:

- motivar a los empleados para que establezcan contactos informales dentro de la estructura, es decir, unirse a grupos sociales y amistosos;
- construyendo el llamado Frijoles puentes, es decir, comunicarse en dirección horizontal, vertical y diagonal, para satisfacer necesidades emocionales; alentar al personal a trabajar y jugar juntos organizando eventos sociales, banquetes, juegos y otras formas de entretenimiento para crear oportunidades para contactos informales e interpersonales.

El modelo administrativo de comportamiento fue desarrollado por Simon en 1987. El autor trata a las organizaciones como una red compleja de procesos de comunicación entre sus miembros. Los superiores y los subordinados tienen tareas separadas y claramente definidas, pero el control del poder está presente en todos los niveles de la estructura. Se concede especial importancia a los canales de información y al buen flujo de mensajes. La comunicación es bidireccional, los gerentes implementan la estrategia de apertura y retroalimentación, escuchando las opiniones de los empleados. En este modelo se da gran importancia a los



procesos de asimilación y adoctrinamiento, para que los miembros de la estructura se sientan bien en ella.

El Modelo Y, desarrollado por McGregor en 1966, muestra a la organización como una plataforma para la autorrealización de sus miembros. En esta estructura, se prefiere la dirección de la comunicación de abajo hacia arriba. Esto se debe a la suposición de que las unidades en la parte inferior de la pirámide están más cerca del producto o servicio que se está produciendo y, por lo tanto, tienen la mayor experiencia y conocimiento. Se alienta a los miembros de la estructura a comunicarse a través de una variedad de medios, tratando de evitar las instrucciones escritas. Las organizaciones de este tipo se caracterizan por una alta flexibilidad y una respuesta rápida a los cambios en el entorno.

El modelo de sistema IV Lickertaz 1967 ve a la organización como un sistema de comunicación verbal, basado en la palabra viva y en grupos superpuestos, llamados pines de enlace. El modelo prefiere las relaciones interpersonales y las comunicaciones verbales a las escritas. Los gerentes están abiertos a los comentarios y opiniones de los subordinados, dedicándoles mucho tiempo. Tanto los gerentes como los contratistas tienen mucha libertad en la implementación de las tareas. Gracias a esto, es posible crear una estructura armoniosa, altamente flexible, tolerante y generalmente de buen funcionamiento.

El modelo de "matriz" se parece al sistema IV, pero con la diferencia de que no hay una pirámide con una parte superior y una base. El modelo carece de jerarquía y los procesos de comunicación tienen lugar en todas partes y en cualquier momento. El sistema está construido como una tela de araña, siendo casi todo lo contrario del modelo de Weber. Sus ventajas son:



- aceptación del importante papel del proceso de comunicación entre los miembros de la estructura, especialmente la comunicación interpersonal verbal,
- ninguna suposición de que los participantes de la organización actúan racionalmente,
- una mejor tolerancia al caos, los cambios en el mercado, la situación laboral y las condiciones financieras,
- mayor flexibilidad, adaptación más rápida y eficaz a las nuevas condiciones.

Tal estructura, aunque casi ideal por definición, lamentablemente no es adecuada para la mayoría de las organizaciones, especialmente las grandes y dispersas en el espacio, como un partido político o las instituciones de la autoridad estatal, así como las grandes empresas de producción.

### **2.2.5. Gestión comunicativa**

La gestión de las comunicaciones del proyecto se refiere a los procesos necesarios para garantizar el desarrollo, la distribución, la recopilación, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final oportunos y adecuados de la información del proyecto.

El éxito del proyecto depende en gran medida de la eficiencia del proceso de comunicación, cuya forma la determina principalmente el gerente. El director del proyecto pasa la mayor parte de su tiempo de trabajo comunicándose con los miembros del equipo del proyecto, a los que proporciona información, delega responsabilidades o aclara malentendidos. La gestión de la comunicación incluye los siguientes procesos:



- Identificar las partes interesadas
- Planea las Comunicaciones
- Distribuir información
- Gestionar las expectativas de las partes interesadas
- Presentación de informes de desempeño (Performance Report)
- Reconocimiento de partes interesadas

Este proceso consiste en identificar a todas las personas o instituciones que participan activamente en el proceso de implementación del proyecto, o que se ven afectadas por un determinado proyecto.

Las partes interesadas afectan el proyecto o sus efectos parciales, pueden tener poderes fuertemente diferenciados y estar en diferentes niveles en la organización. Reconocer a las partes interesadas en las primeras etapas de un proyecto y analizar su nivel de beneficios anticipados, materialidad, expectativas e impactos es fundamental para el éxito del proyecto.

Luego se desarrolla una estrategia para tratar con cada uno de ellos y se determina el alcance de su tiempo de participación para maximizar los impactos beneficiosos para las partes interesadas y minimizar los posibles impactos negativos para el proyecto. A lo largo del proyecto, las evaluaciones y las estrategias resultantes deben revisarse periódicamente para tener en cuenta los ajustes resultantes de los cambios. Debido al tiempo limitado del director del proyecto, los interesados deben agruparse según áreas de influencia, participación en el proyecto y beneficios esperados. Gracias a esto, el director del proyecto puede centrarse en las relaciones que son necesarias para el éxito del proyecto.



Las acciones realizadas en esta área están dirigidas a definir las necesidades de información de los actores y establecer métodos de comunicación con ellos. Desarrollar un plan de comunicación es una respuesta a las necesidades de comunicación e información de las partes interesadas, por ejemplo: quién necesita información específica y cuándo, cómo debe obtenerse y quién debe proporcionarla.

Los métodos para proporcionar información y las necesidades de información de las partes interesadas pueden ser diversos. Establecer el plan de comunicación adecuado es un factor importante en el éxito del proyecto. Las comunicaciones que no se planifican correctamente generan muchos problemas: los mensajes se retrasan, los datos confidenciales se comparten con los destinatarios equivocados o no se informa a ciertas partes interesadas importantes.

La planificación de la comunicación permite al director del proyecto caracterizar los métodos que garantizarán la comunicación más eficaz y eficiente con las partes interesadas. La evaluación de la eficacia de la comunicación depende de la transferencia de datos en la forma correcta, en el momento correcto y con los efectos correctos. La mayor parte del proceso de planificación de la comunicación tiene lugar durante el desarrollo del plan de gestión del proyecto, lo que le permite asignar adecuadamente los recursos necesarios. Durante la implementación del proyecto, este proceso debe estar sujeto a controles periódicos.

Un plan de comunicación del proyecto (en otras palabras: un plan de gestión de la comunicación) es un documento que debe crearse en cada proyecto, independientemente de su tamaño o complejidad. Ayuda a todas las partes interesadas a comprender cuáles son las expectativas hacia la comunicación en un



proyecto determinado. Para todos los destinatarios del proceso de comunicación, el documento presenta qué información, cuándo y cómo la recibirán. Para los miembros del equipo del proyecto, que son los principales responsables de preparar la información, el plan de comunicación describe qué información, cuándo y en qué formato se debe proporcionar. El plan de comunicación contiene un conjunto de procedimientos para el director del proyecto y el equipo del proyecto relacionados con la recopilación y distribución de información.

El propósito del plan de comunicación es identificar, documentar y planificar las necesidades de información y comunicación del proyecto.

## **2.2.6. Elementos del plan de comunicación**

El plan de comunicación incluye los siguientes elementos:

Revisión del plan de comunicación en el proyecto: un resumen del plan de comunicación, especificando el propósito para el cual se creó el documento, información principal sobre los destinatarios de los mensajes, formas y circunstancias en que se llevará a cabo la comunicación.

Información administrativa: indicación del autor del plan de comunicación, lista de destinatarios del plan, historial de cambios de documentos.

Requisitos de comunicación de las partes interesadas (p. ej., en forma de matriz de comunicación del proyecto), que incluye:

- Especificando la información a proporcionar (idioma, formato, contenido y nivel de detalle).
- Las razones para proporcionar esta información.
- El marco de tiempo y la frecuencia de proporcionar la información necesaria.



- Los métodos o técnicas utilizados para comunicar información, por ejemplo, memorando, correo electrónico, comunicado de prensa.
- Determinación del responsable de proporcionar la información voluntad de cooperar en la consecución de los mismos objetivos.

### 2.2.7. Creación de un plan de documentación

Para crear un plan de comunicación, el gerente del proyecto debe tomar las siguientes acciones:

Planificar y documentar elementos relacionados con la comunicación en el proyecto.

El director prepara una lista de cuestiones que deben definirse para garantizar una comunicación eficaz. Los temas pueden incluir las siguientes áreas identificadas al responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se necesita esta información?
- ¿Quién está trabajando en el proyecto?
- ¿Qué información esperan las partes interesadas?
- ¿Cuándo esperan la información?
- ¿En qué forma debe proporcionarse la información?
- ¿Cómo se almacenarán y recuperarán los materiales de comunicación?
- ¿Cómo se comunicarán la información confidencial y los procedimientos relacionados con el proceso?



Planificar procesos para cumplir con las expectativas de comunicación de las partes interesadas individuales.

Después de determinar inicialmente cuáles son las expectativas de las partes interesadas en el contexto de la comunicación, vale la pena tomarse un momento para planificar/crear procesos para cumplir con las obligaciones de comunicación y verificar si es posible cumplir con las expectativas de todas las partes interesadas en el campo de la comunicación. Algunas expectativas de los clientes pueden resultar imposibles de cumplir por razones organizativas. Entonces vale la pena volver a hablar con esa parte interesada y acordar una forma alternativa de comunicación que satisfaga sus expectativas.

Documentar las expectativas de comunicación de las partes interesadas en el plan de comunicación del proyecto. Crear una declaración de los requisitos de comunicación de las partes interesadas del proyecto.

Al crear un plan de documentación, el director del proyecto debe:

- Verifique la disponibilidad y siga los procedimientos de la oficina del proyecto para recopilar los requisitos de comunicación
- Lluvia de ideas con el equipo del proyecto y las partes interesadas para captar sus expectativas de comunicación
- Organizar una rueda de prensa (si el cliente lo espera)
- Las expectativas de comunicación deben incluir, en particular, las expectativas de información. Si el cliente desea recibir informes sobre el estado del \* proyecto, especifique con qué frecuencia y qué tipo de información debe



incluirse en dicho informe. Debe trabajar en estrecha colaboración con la parte interesada relevante para establecer tales expectativas.

- Preste atención a quién es el destinatario de un determinado producto de comunicación y ajuste el mensaje y la forma apropiada para el destinatario de la información.
- Utilice el formulario del plan de comunicación estándar de la empresa (si corresponde).
- Asegúrese de que el plan de comunicación incluya todas las áreas del proyecto que deben ser cubiertas por el proceso de comunicación.
- Revisar las lecciones aprendidas de otros proyectos y actualizar el plan de comunicación de acuerdo con las buenas prácticas
- Trabaje con el cliente en el proceso de creación de un plan de comunicación y obtenga su aprobación de la forma del documento. El documento aprobado debe ser archivado.

La matriz de requisitos de comunicación indica qué papel desempeñan las partes interesadas individuales en el proceso de comunicación, qué información fluye entre las partes interesadas individuales. La ventaja de una matriz de este tipo es que le permite al gerente de proyecto evaluar rápidamente qué información fluye entre departamentos individuales.

Para crear la matriz de requisitos de comunicación, el gerente del proyecto debe seguir los siguientes pasos:

- Identifique los diferentes roles necesarios para el proyecto y colóquelos en la matriz



- Identificar las necesidades de comunicación individuales relacionadas con cada rol en el proyecto.
- Archivar la matriz de requisitos y firmarla (aceptarla) con el cliente

La matriz de informes identifica los informes que el director del proyecto deberá preparar para las diferentes partes interesadas en el proyecto: para los diferentes roles que desempeñarán las partes interesadas. La principal diferencia entre la matriz de informes y la matriz de requisitos de comunicación es que la matriz de requisitos tiene en cuenta la información proporcionada tanto por las personas como por las herramientas de TI, mientras que la matriz de informes se ocupa del flujo de información solo entre personas.

Para crear una matriz de informes, el director del proyecto debe seguir los siguientes pasos:

- Identificar los roles en el proyecto y los tipos de informes esperados
- Evalúe qué informes se esperarán de cada persona/grupo que desempeñe funciones específicas en el proyecto. Dicha información se recopila de manera más conveniente durante las entrevistas (la recopilación de información sobre los requisitos de presentación de informes se puede realizar durante las mismas entrevistas que la información de presentación de informes)
- Archive el documento preparado de esta manera, envíelo al cliente para su aprobación.

### **2.2.8. Estilo de comunicación**

Las personas con un estilo agresivo expresan sus necesidades y opiniones sin importar los sentimientos y derechos de los demás. Alzan la voz, maldicen,



critican, culpan, amenazan, son groseros, no escuchan, interrumpen, usan "tú" en lugar de "yo". El lenguaje corporal a menudo refleja el de ellos, intentarán dominarte, intimidarte, hacer caras amenazantes, pararse demasiado cerca, apretar los puños, mirar fijamente. Una persona con un estilo agresivo puede ignorar por completo que se está comportando de esta manera. A menudo tiene baja autoestima y el miedo se esconde debajo de su agresión. Puede que el miedo la acompañe desde la infancia, pues este estilo muchas veces se forma en un hogar familiar que no fue capaz de brindarle los cuidados adecuados. Una persona tenía que aprender a convertir el miedo en ira para poder sobrevivir. La ira da la fuerza que hizo posible sobrevivir. El precio de este estilo es alto. Una persona se vuelve solitaria, no tiene amigos, la gente le tiene miedo. La mayoría de las veces, no puede cambiarse a sí misma, culpa a los demás por todo, rara vez tiene la capacidad de mirarse críticamente a sí misma. No es una oración. En terapia, las personas pueden identificar este estilo y cambiarlo de manera efectiva. Sin terapia, ciertamente sucede, aunque es difícil por la soledad y la fe en la propia infalibilidad.

Las personas con estilo pasivo no se dan el derecho de expresar sus propias necesidades y opiniones. Después de un tiempo, la sensación de dolor y dolor se acumula y la persona explota de una manera inadecuada para la situación (exagerada). Después de tal arrebato, la persona se siente culpable y avergonzada de su comportamiento y vuelve a la fase pasiva anterior. Una persona pasiva aceptará cualquier condición, no puede negociar o ganar algo por sí mismo, hace muchas cosas por los demás sin pedir nada a cambio, en un conflicto se retirará o tratará de suavizar la situación de inmediato a su costa. A menos que la copa se desborde, entonces explota completamente repentinamente y aparentemente sin razón, y luego se disculpa sin cesar y sin moderación. Su lenguaje corporal es



sumiso, puede estar encorvada, con los ojos bajos, su voz débil, de disculpa. Aquí, también, estamos ante una baja autoestima, que se expresa mediante la creencia "no valgo nada", "no tengo derecho a pedir nada", "pedir es una expresión de egoísmo". El estilo pasivo da sus frutos con la sobrecarga de deberes y estrés, depresión, ansiedad, una sensación de falta de control sobre la propia vida y la incapacidad para hacer frente a la situación. La persona puede sentir que no sabe quién es porque ignora constantemente sus propias emociones y necesidades. El desarrollo se ve obstaculizado porque la persona tiene un rencor oculto contra el mundo entero y cree que no puede cambiar nada de todos modos.

Las personas con este estilo en el exterior parecen agradables y amables, de hecho, están constantemente saboteando y manipulando. Coloquialmente los llamamos de dos caras, te sonreirán mientras cavan un hoyo debajo de ti. No ven su ira, nunca entran en conflictos abiertos, operan entre bastidores, en la zona gris. Estas personas suelen estar llenas de arrepentimiento e impotencia, pero no se dan cuenta. Pueden decir y creer abiertamente que están libres de conflictos y que son como todas las personas. Murmurarán entre ellos cuando estén insatisfechos, murmurarán, sonreirán aunque su ira sea visible. No admitirán la queja, solo dirán que alguien más piensa que es inaceptable. Estarán de acuerdo con algo y luego sabotearán la tarea.

Este estilo suele surgir en un ambiente violento o donde la persona ha sido castigada por expresar su opinión. Como sus propias experiencias y necesidades no desaparecen, tuvo que expresarse indirectamente. Tales personas se vuelven solitarias, se convencen de su impotencia absoluta, y por eso les resulta difícil cambiar. Se dicen a sí mismos que todo está bien y no ven sus problemas.



Un estilo sano y directo en el que decimos lo que queremos sin vulnerar los derechos de los demás. Una persona Asertiva puede declinar cortésmente, decir que no le gusta algo, expresar críticas de una manera no ofensiva. Se ocupa de sus necesidades, requerimientos y emociones. Puede pedir y aceptar la negativa.

El término asertividad fue transferido de la cultura estadounidense. En Perú se ve un poco diferente y en cada entrenamiento de asertividad hay que tenerlo en cuenta.

Por ejemplo, el "no significa no" americano no es aceptado en nuestra cultura. Con nosotros, debe dar una razón, a veces inventada, para el rechazo. En el entrenamiento DBT, se presta mucha atención a si podemos permitirnos decir que no en una situación determinada. No siempre podemos ser asertivos y tenemos que recordar eso. Si llevamos poco tiempo trabajando, el jefe nos pide algo, no necesariamente debemos decir que no. Hay que tener en cuenta otros factores. Aprender el tono correcto y el lenguaje corporal también es extremadamente importante. Las personas a menudo piensan que son asertivas cuando en realidad son agresivas. Se permite un nivel diferente de asertividad para las mujeres que para los hombres. El mismo comportamiento asertivo en un hombre será considerado normal y agresivo en una mujer. Por eso es difícil aprender a ser asertivo en un libro.

### **2.2.9. Estilo de comunicación agresivo**

Las personas en las que este estilo es dominante expresan sus opiniones y necesidades sin tener en cuenta los límites y sentimientos de los demás. Característica de este estilo es hablar en voz alta, culpar a los demás, interrumpir, amenazar. En un estilo agresivo, los mensajes son "tú" en lugar de "yo". Por

ejemplo, "Tú nunca haces nada". El lenguaje corporal también va de la mano con esta forma de expresar los pensamientos. Las personas que se comunican de esta forma intentan dominar al interlocutor. Pueden pararse demasiado cerca, hacer caras amenazantes, mirar amenazadoramente. La intensa expresión de ira está diseñada para disfrazar su miedo. Usar un estilo de comunicación agresivo tiene un alto precio. Entonces es más difícil mantener las relaciones. Las personas pueden tener miedo de decirnos lo que piensan o simplemente se niegan a dejarnos cruzar sus fronteras. Afortunadamente, usar este estilo no es una cadena perpetua. Por supuesto, puedes trabajar tus estilos de comunicación durante la psicoterapia individual o, en el caso de niños y adolescentes, durante el entrenamiento en habilidades sociales.

#### **2.2.10. Estilo pasivo de comunicación**

Las personas que usan este estilo a menudo sienten que no tienen derecho a expresar sus opiniones y necesidades. Tienen dificultad para negociar. Aceptan cosas incómodas por miedo a la confrontación. Ocultan su insatisfacción teniendo mucho cuidado de no dejar que nadie se enoje con ellos, lo que lleva a un resentimiento y una frustración crecientes. A menudo mitigan las situaciones de conflicto a sus expensas. La ira acumulada, causada por ocultar la propia opinión y ceder ante las necesidades de los demás, puede resultar en su explosión. Cuando una persona que usa este estilo de comunicación se rompe repentinamente, puede parecer que su reacción es "exagerada". Por lo general, las personas que usan este estilo tienen mucha culpa después y se disculpan muchas veces.



### **2.2.11. Estilo de comunicación agresivo-pasivo**

Las personas que utilizan este estilo de comunicación parecen ser amables y conciliadoras, mientras que sus acciones no siempre son tan desinteresadas y comprensivas. Estas son personas que no entran en conflictos, no comunican abiertamente sus necesidades u opiniones. Descargan su creciente frustración a través, por ejemplo, de comentarios mordaces susurrados a sí mismos, murmuraciones, burlas delante de sus narices o a sus espaldas. En este estilo, los mensajes como: "Es genial para mí, pero alguien dijo que no le gustaba" aparecen con mayor frecuencia. Este estilo puede surgir en un entorno donde expresar la opinión de uno es punible. Una persona que quiere expresar su opinión, cuando se le priva de esta oportunidad, trata de encontrar formas indirectas de expresar su opinión.

### **2.2.12. Estilo asertivo**

Las personas que usan este estilo comunican sus necesidades y opiniones directamente, sin violar los límites y derechos de otras personas. Pueden decir que no mientras mantienen un tono amistoso. Expresar críticas de forma constructiva y no ofensiva. Son capaces de admitir cuando están equivocados y aceptan bien las negativas. Las personas asertivas respetan tanto sus propios derechos como los derechos de los demás. Esto mantiene la comunicación abierta y saludable. Este estilo es el más efectivo. En el caso de las personas que lo usan, sabemos muy bien dónde estamos parados.

Recordemos que ninguno de nosotros usa un solo estilo. Por lo general, tenemos los cuatro a nuestra disposición, pero desarrollados en diferentes grados. Vale la pena esforzarse por un estilo de comunicación asertivo, que es el más eficaz



y efectivo a largo plazo. Una inversión particularmente buena es asegurarse de que los niños se comuniquen bien. La mayoría de las veces, el estilo que nos domina es el que desarrollamos en casa cuando éramos niños. Entonces, aprender a comunicarse a una edad temprana tendrá beneficios para toda la vida. Podemos trabajar en mejorar nuestra comunicación tanto por nuestra cuenta como durante el entrenamiento, la psicoterapia o, en el caso de niños y adolescentes, el entrenamiento en habilidades sociales.

### **2.2.13. Comunicación administrativa**

Este tipo de comunicación se realiza de Institución Educativa a Institución Educativa, de persona a persona, de persona a grupo de personas o actores educativos.

En este sentido, el medio utilizado para lograr una comunicación eficaz se puede mencionar los siguientes: comunicación escrita (la carta, los memorandos, las circulares, los boletines, los manuales, los oficios, etc.), la comunicación oral (la comunicación cara a cara, las charlas, la entrevista, el teléfono, el aparato electrónico, internet, etc.), la comunicación por señales (los silbatos, el timbre, las imágenes, los audiovisuales, etc.).

En la realidad económica actual, un proceso sumamente importante que determina la eficiencia y eficacia de cualquier organización es el proceso de comunicación. La transferencia de información y el proceso de compartir conocimiento se han convertido en áreas prioritarias en la vida de toda organización. El artículo pretende mostrar los principios básicos de una comunicación eficaz tanto con el entorno como dentro de las unidades de la administración pública. La comunicación en estas áreas es un elemento esencial



para el funcionamiento eficiente de las oficinas y mejora su capacidad para satisfacer las crecientes demandas de los clientes. Vale la pena, por tanto, mostrar los instrumentos básicos de comunicación y las formas de utilizarlos. También se debe prestar atención a la comunicación electrónica, que pronto se convertirá en la base para el funcionamiento de las entidades de la administración pública.

El funcionamiento de la administración pública puede ser descrito por los procesos de comunicación que la constituyen. Pertenecen a la definición más amplia de comunicación social, entendida como el mecanismo a través del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas como todos los símbolos de la mente junto con los medios para transmitirlos en el espacio y preservarlos en el tiempo.

El ámbito de la comunicación en la administración pública incluye:

- comunicación con el entorno,
- flujo de información interna,
- el método de su recopilación, procesamiento, archivo,
- cómo se pone a disposición de los ciudadanos

Los actos de comunicación tienen lugar en este caso en el ámbito público. El sistema de comunicación pública es formal. Es un espacio de debate público entre el ciudadano y las autoridades, pero también un espacio donde se forma la opinión pública. La comunicación social en este caso se da a nivel interpersonal, institucional y de comunicación de masas.

Una característica de la comunicación en la administración pública debe ser la simetría, lo que significa que en este caso el papel de emisor y receptor no está



asignado de forma rígida a una de las partes del acto comunicativo. El emisor se convierte en audiencia y el receptor en emisor. Sin embargo, en un enfoque simplificado de los procesos de comunicación en la administración pública, el acento se distribuye de manera desigual y se altera la simetría: esto significa que la comunicación va de las autoridades a los ciudadanos con poca retroalimentación. El destinatario más importante y final de la información que fluye de la administración pública y la fuente de información.

## **2.2.14. Información y derecho a la información**

El método de procesamiento y transferencia de información por parte de la administración pública está condicionado por muchos factores, p. grado de cumplimiento de la ley de libertad de información y libertad de prensa en un país determinado. Existe una estrecha conexión lógica entre la libertad de información, de prensa y la exigencia de la democracia. En una democracia representativa, la nación se orienta hacia la información integral como condición de su participación en el proceso democrático de toma de decisiones.

En la administración pública existen dificultades para definir qué es información. W. Taras señala que "(...) la administración funciona gracias a la información y apelaciones, por ejemplo, en el ámbito de la cultura y el arte, en otras áreas la función de información juega un papel preparatorio en relación con las futuras regulaciones. La administración también proporciona información a los ciudadanos, pero para que esto suceda, debe haber una base legal. La información proporcionada a los ciudadanos por la administración es una declaración de conocimiento de un funcionario de un organismo de la administración estatal u otra entidad administrativa con respecto a un estado de hecho específico, un estado de



derecho o las consecuencias legales resultantes del mismo. Tal declaración de conocimiento no tiene efectos jurídicos directos, pero puede afectar al ejercicio de determinados derechos u obligaciones del receptor de la información o de terceros". Según W. Taras, informar de todo no siempre es beneficioso para la administración. Como argumento importante, W. Taras da la capacidad limitada del destinatario para comprender la información.

La posición que representa este autor es paralela a la segunda tendencia, indicando la necesidad de una total transparencia y apertura en la comunicación entre el ciudadano y la administración. La primera posición es muy fuerte en la tradición europea, especialmente en Perú. Se basa en la afirmación de que la administración debe mantener en secreto algunas de sus actividades, de lo contrario no podrá operar con eficacia. Según la normativa vigente, la condición para una comunicación eficaz en la gestión pública es el diálogo y la apertura de la acción. Las desviaciones de este principio deben justificarse en la Ley de Secretos de Estado y Oficiales. Las propias autoridades estatales deberían tratar de popularizar sus actividades. La falta de flujo de información a la sociedad y la falta de información actualizada sobre todos los planes, proyectos y sus efectos genera no solo desconfianza, sino también sospecha de parcialidad, interés propio y conducta poco ética de la administración. La justificación del secreto es a menudo actuar en interés público.

Lo opuesto al secreto es el diálogo abierto, que no puede limitar los temas de discusión, sus participantes deben ser creíbles, deben tener la legitimidad para actuar en nombre de los demás y, finalmente, para que sus participantes se entiendan entre sí, deben comunicarse por un código común. La capacidad limitada del destinatario para comprender la información no puede ser un argumento para



mantener en secreto las actividades de la administración pública, sino que debe contribuir a tomar medidas para preparar mejor a los ciudadanos para cooperar con la administración. Tanto los funcionarios públicos como los representantes de la comunidad local deben tener derecho a hacer preguntas sobre las actividades de las autoridades públicas.

La base para el ejercicio efectivo del derecho a la información en los actos de comunicación entre la administración pública y el ciudadano es el cumplimiento de los criterios de buena información. T. Goban-Klas incluyó entre estos criterios:

Utilidad: el contenido debe corresponder a una cierta necesidad relacionada con la toma de una decisión específica; – accesibilidad: la información debe estar disponible para la persona interesada; también significa que debe ser razonablemente barato y generalizado entre los usuarios adecuados;

– operabilidad: la información debe estar actualizada, obtenerse a tiempo, generalmente rápidamente; – relevancia: la información debe ser adecuada, relevante para un tema determinado, sin omitir elementos importantes; – comprensibilidad: la información debe proporcionarse en el idioma apropiado, accesible; – veracidad – la información debe presentar las cosas de acuerdo con la realidad, llamar a las cosas por su nombre; – credibilidad: la información debe provenir de una fuente confiable; – confiabilidad: la información debe representar con precisión y cuidado su tema; – sistémica – la información debe ser parte de una estructura cognitiva más amplia, estar incluida en el marco de un concepto teórico más general; – verificabilidad: la información debe ser posible de verificar, complementar, profundizar, ampliar.

Estas características son también las condiciones para lograr efectos positivos en las actividades de información de la administración pública. A pesar de la existencia de canales de flujo de información y de un alto rendimiento, la información mal preparada en cuanto a contenido y forma no tendrá el efecto esperado por el remitente. Como escribe J. Oleński: "La información se está convirtiendo cada vez más en un bien público. Para ser un miembro de pleno derecho y eficiente de la sociedad y una entidad económica activa, el hombre debe complementar constantemente sus recursos de información."

#### **2.2.15. Niveles y direcciones de la comunicación en la administración pública**

Los procesos de comunicación en la administración pública se desarrollan en dos niveles principales:

- el nivel I es el nivel de administración gubernamental,
- el nivel II es el nivel de administración del gobierno local.

Hay relaciones bidireccionales entre estos niveles, el flujo de información es bidireccional. Ambos niveles envían y difunden información a los medios de comunicación y directamente a los ciudadanos. En ambos niveles existen servicios de información (oficinas de promoción, oficinas de prensa, oficinas de información en comunas y ciudades) y defensorías. En la mayoría de los países europeos, a nivel gubernamental de la administración pública, las oficinas de prensa, también conocidas como centros de información (en Perú, Centro de Información Gubernamental) son responsables de la información y la comunicación social. Realizan una amplia gama de actividades con el fin de obtener, transferir y recopilar información. Su tarea principal es desarrollar



y compartir información del gobierno y ministerios individuales y oficinas centrales. En el caso de las oficinas de prensa, están a cargo del encargado de prensa del gobierno. Tiene derecho a participar en las sesiones del Consejo de Ministros. Típico de la administración pública europea es el empleo de encargados de prensa y la creación de unidades de información y promoción en todos los ministerios y oficinas, independientemente del funcionamiento de las oficinas de prensa o los portavoces del gobierno. Esto a menudo conduce a malentendidos y dificultades en la coordinación de la cooperación entre los defensores del pueblo. Las oficinas no tienen una política de información propia, se utilizan para promover y explicar decisiones y para realizar campañas gubernamentales de información y promoción.

Un elemento inseparable de la información interna de la administración gubernamental es la comunicación entre las oficinas de prensa del gobierno y los representantes del gobierno en el campo. En el caso de Perú, se trata de voivodos y unidades de información de las oficinas de voivodatos. Las tareas del Centro de Información Gubernamental incluyen proporcionar a los portavoces de los voivodatos información sobre el trabajo del gobierno, facilitar el contacto directo con los miembros del gobierno para los medios locales, colocar información importante sobre el voivodato en los medios centrales y coordinar el servicio de prensa para las visitas de campo de miembros del gobierno. Las unidades de prensa provinciales se ocupan de i.a. Seguimiento de prensa local y regional. Su actividad está dirigida principalmente a mantener contactos con los medios de comunicación y proporcionar a los voivodas información tanto del centro como de los medios locales. Los contactos directos con los ciudadanos se relegan a los márgenes. Las oficinas de prensa se convencen de su importancia en situaciones

de crisis y conflictos. Recientemente, se ha incrementado la actividad de estas unidades en la promoción de regiones y voivodados. Hay casos de cooperación entre la administración del gobierno central y local

### **2.2.16. Especificidad de la comunicación a nivel de la administración**

La comunicación interna y externa efectiva en la administración del gobierno local requiere una circulación interna eficiente de la información y canales claros para su recopilación y difusión, y especialmente para llegar a los ciudadanos. Es importante comprender el papel de los empleados en todos los niveles en la implementación de la política de información de la comuna. La política de la junta comunal, las habilidades públicas del jefe, presidente o alcalde comunal, la eficiencia en la implementación de la política de información, la competencia y el profesionalismo de los funcionarios comunales contribuyen a la imagen pública de las autoridades comunales. En la oficina comunal, la política de información debe ser percibida como un elemento importante del proceso de gestión. En el flujo de información se puede mejorar la eficiencia con acciones tan sencillas como la planificación, la colocación de carteleras y tableros informativos, o la emisión de un boletín interno. J. Kozłowski distingue cuatro objetivos básicos de la política de información del municipio como organismo público y de autogobierno. Estos son:

1. Realización del derecho ciudadano a la información.
2. Inspirar un sistema eficiente de comunicación social en la comuna.
3. Crear un acuerdo entre la comunidad comunal y sus autoridades.
4. Promoción externa de la comuna. Existen claras similitudes en los objetivos de comunicación de la administración pública en ambos niveles. El primer objetivo de la política de información de la comuna como institución pública y



de autogobierno es la realización del derecho ciudadano a la información. Al igual que en el nivel central, estas son dos áreas de actividad: informar y crear acceso a la información.

### **2.2.17. Forma de comunicación entre una organización y su entorno**

kže relaciones públicas (PR) - un término que no tiene una buena traducción al Peruano. Suele decirse que se trata de "(...) esfuerzos planificados y deliberados para crear y mantener buenas relaciones y entendimiento mutuo entre la organización y su entorno"

Ambas definiciones también se pueden aplicar al sector público oa las organizaciones sin fines de lucro. Indican la importancia de actividades como mantener la armonía con el medio ambiente y construir una imagen positiva de la organización u oficina. La esencia de las relaciones públicas se expresa de la forma más sintética en la afirmación de que es una actividad destinada a crear una imagen positiva de la oficina. Las relaciones públicas también tienen su dimensión interna y significan crear condiciones para una comunicación interna efectiva en una institución determinada. Las relaciones públicas también pueden verse como un proceso de legitimación de diversos intereses presentándolos públicamente y provocando debates sobre ellos. Las formas típicas de las relaciones públicas se utilizan para integrar a la sociedad, construir puentes sobre las barreras del idioma entre la élite y los ciudadanos comunes, traducir y explicar los procesos políticos.

y ciudadanos comunes, traducciones y explicaciones de procesos políticos. Los medios de comunicación utilizados en la comunicación externa por la administración pública cumplen una función integradora, ya que gracias a ellos se hace posible un flujo constante de información entre, por ejemplo, los ciudadanos



y el gobierno. Los medios de comunicación son los transmisores de opinión e información; contribuyendo así a la ampliación del entorno al que llega la información. Los medios de comunicación, al difundir información desde y sobre la administración pública, co-crean la esfera pública en la que se desarrolla el proceso de comunicación entre los ciudadanos y la administración pública.

A la hora de desarrollar actividades en el ámbito público en relación con los ciudadanos de su propio país, la administración pública debe tener en cuenta que para conocer lo que ocurre en el país, muchas veces tiene que recurrir a información de segunda mano, proporcionada por los medios de comunicación de masas o a través de otros canales de información. Por lo tanto, la confianza, la credibilidad de las acciones en la esfera pública y la credibilidad de las fuentes de información son de gran importancia. La falta de fiabilidad en la acción pública hace que los rumores sean la fuente más importante. La confianza en los medios de comunicación facilita su uso por parte de la administración pública. En una democracia, los medios de comunicación también juegan el papel de un filtro cuya tarea es controlar, entre otros, actividades de la administración pública. Por lo tanto, la administración y los medios de comunicación funcionan en dependencia mutua. Uno de los métodos para garantizar la "buena prensa" por parte de la administración es realizar actividades en el campo de las relaciones públicas. Las acciones que consisten en proporcionar a los periodistas materiales preparados por las unidades de prensa y relaciones públicas de las comunas a menudo se denominan estrategia de "medios libres". La ventaja de construir la imagen de la oficina a través de contactos con los medios de comunicación son los bajos costos, que a menudo se reducen a los costos de distribución técnica de la información preparada. Además, la ventaja es también el hecho de un impacto más efectivo en el destinatario. Por



otro lado, la desventaja de las actividades relacionadas con las relaciones con los medios es la falta de influencia en la forma final del mensaje que se publicará en los medios.

En referencia a las actividades de las relaciones públicas con la comunicación, se deben señalar cuatro tareas básicas que ha de cumplir. Estos son: selección de información, presentación, desempeñar el papel de líder de la opinión pública, ser un mediador.

### **2.2.18. Transferencia de información dentro de la organización**

La comunicación en los órganos de la administración pública debe llevarse a cabo sin problemas en todas las direcciones razonables. Si no se mantienen estas relaciones, es de esperar que aparezcan fenómenos perturbadores. Pueden consistir en distorsionar la información filtrando, enmascarando o recortando información. Un funcionario que envía información verticalmente hacia arriba, es decir, a un gerente, debe recibir comentarios de inmediato. La falta de garantía del citado curso implica una situación de consentimiento a la aparición de estados con los que no todos los miembros del organismo están de acuerdo, pues advierten ciertas irregularidades. Esto conduce a fenómenos que tarde o temprano se vengarán de la imagen interna y externa de la oficina. En los órganos de la administración pública se suele abusar de la comunicación unidireccional en detrimento de la comunicación bidireccional, tanto en los contactos entre funcionarios y solicitantes, como por parte de los superiores en los contactos con los subordinados.



### 2.2.19. Formas de comunicación en la oficina

Los empleados de la oficina funcionan en un grupo en el que la comunicación puede tener lugar de acuerdo con formas específicas de comunicación que son, en cierto sentido, patrones. La forma que se puede considerar mejor parece ser la comunicación según la relación "todos con todos". Este método asegura, sobre todo, el libre acceso a la información para los funcionarios. La información obtenida contribuirá en consecuencia a su funcionamiento más eficaz e incluso puede aumentar la satisfacción laboral. Los empleados en las oficinas, además de la posibilidad de comunicación formal, a menudo se comunican de manera espontánea o informal de manera planificada. El proceso de tal comunicación puede causar muchos riesgos. Los más importantes incluyen: la posibilidad de transmitir información ya deformada, que puede afectar, p. interrumpir la coordinación de actividades, hasta su seguimiento. Esta es una de las fuentes de recepción de información sin ninguna interferencia. En última instancia, pueden afectar la desorganización del trabajo. A veces pueden ser motivo de conflicto entre los empleados. También pueden causar caos y crear incertidumbre entre el personal. También cabe mencionar los aspectos positivos de esta comunicación, que incluyen, entre otros: rapidez en el flujo de información, fortalecimiento o establecimiento de lazos entre funcionarios, alcance a un mayor grupo de personas, e incluso muchas veces la apariencia de la posibilidad de influir en el trabajo más efectivo de los funcionarios. Por supuesto, la posibilidad de tal comunicación no solo se asigna a los subordinados. En la práctica, sucede que los propios gerentes utilizan voluntariamente esta forma de comunicación para lograr el estado deseado<sup>24</sup>. La forma de minimizar la aparición de información informal es crear un flujo de información formalizado en un sistema que asegure su circulación rápida y



eficiente con posibilidad de verificación y con los nombres de los responsables del flujo en cada punto de la jerarquía de la estructura organizativa.

## **2.2.20. Comunicación enfocada en el servicio al cliente**

Cada dependiente está debidamente preparado para recibir y atender al cliente. Entonces notará que la conversación mantenida es tan importante como los arreglos hechos en el resumen con respecto a la implementación de la tarea que se le ha encomendado.

Los objetivos más importantes de la conversación con el cliente incluyen:

- reconocimiento de las necesidades del cliente,
- aceptar un pedido del cliente para la prestación del servicio,
- la ejecución del servicio o informándole sobre la fecha de ejecución y el modo de su recepción. – emitir el resultado de los servicios realizados

Es muy importante construir una relación entre el cliente y el funcionario durante el contacto directo. En su transcurso, el cliente, sobre todo, forma su propia visión

sobre el funcionamiento de la oficina. Además, identifica el trabajo de un funcionario con el funcionamiento de la oficina, por lo que se debe dar especial importancia a las relaciones directas, en las que se debe enfocar a los funcionarios.

Durante el contacto directo entre el cliente y el funcionario

1. El cliente crea una imagen del funcionario que lo atiende y así lo identifica con el cargo que representa.



2. Los empleados de la oficina deben crear un ambiente favorable y agradable en el que el cliente se sienta bien. Tendrá una idea del cliente que la oficina ha estado esperando. A través de la satisfacción del cliente, puede influir en su confianza en la oficina.

También es importante la ubicación de la habitación donde se recibe al cliente y su estética y funcionalidad (por ejemplo, si hay una mesa donde poder sentarse y escribir una carta). El funcionario debe construir hábilmente la estructura de la reunión basándose en averiguar si la persona está actuando en su propio nombre o en nombre de otra entidad. También debe reconocer la necesidad y proporcionar al petionario la información correspondiente a la resolución de la necesidad en un momento dado, y cuál será la siguiente etapa de resolución de su necesidad, si el caso lo requiere. Las oraciones deben estar dirigidas a una conversación eficiente con el cliente para sacar conclusiones sobre sus necesidades. En este sentido, también es necesaria la capacidad de escuchar activamente

## **2.2.21. Dimensiones de apertura de comunicación**

### **1. Comunicación escrita**

Se refiere a la comunicación escrita como son documentos.

### **2. Comunicación verbal**

Se refiere a todas las formas de comunicación como son los gestos, ademanes, mímicas, etc.

hacer preguntas, pero también se supone que tiene una variedad de conocimientos especializados para poder responder preguntas. La estructura misma de las preguntas formuladas por el funcionario es importante. Puede



hacer preguntas abiertas, cerradas, de verificación, guía e información. Al hacer una pregunta abierta, el oficial se enfoca en presentar el caso de manera descriptiva. Según el esquema del caso, el funcionario puede concluir sobre la esencia de la necesidad del cliente. Hacer una pregunta cerrada, que da como resultado respuestas como "sí", "no", "no sé", dará como resultado una continuación de preguntas dirigidas al cliente que proporcionó muy poca información para identificar adecuadamente su necesidad. El funcionario puede construir una pregunta de carácter verificativo. Al preguntarles, puede asegurarse de que entendió correctamente la necesidad articulada o que el cliente entendió correctamente, por ejemplo, la explicación que se le dirigió. El cliente puede presentar su caso de una manera que no es clara para el oficial y el oficial puede hacer preguntas capciosas. En otras palabras, el funcionario debe estar preparado para ayudar al cliente a identificar y atender sus necesidades. En ocasiones, cuando se trata de un asunto, el cliente requiere que se le informe sobre otros asuntos que son competencia de la oficina. En tal situación, si el funcionario tiene conocimiento, debe informarle, y si no tiene información suficiente, debe dirigirlo al punto de información (a una persona competente).

Una etapa importante en la conducción de una conversación es su conclusión. El cliente debe estar convencido de que dirigió su necesidad a la oficina adecuada. Aunque antes no fuera así, se debe indicar la autoridad competente o se le debe referir su necesidad e informarle al respecto.

Red de comunicación en oficinas de la administración pública



La comunicación en un órgano de la administración pública se da en áreas y planos que le son asignados y que se interpenetran entre sí. Se propaga dinámicamente. Es un elemento esencial de la eficiencia del trabajo de la oficina. La red de comunicación debe organizarse como resultado de procedimientos estandarizados desarrollados, según los cuales los empleados deben realizar las tareas que se les encomienden. La falta de orden y orden puede resultar en un caos indeseable, y por ende en la ineficacia de las acciones realizadas. En el mismo espacio y tiempo en el órgano, los empleados pueden utilizar diferentes formas de comunicación, creando en cierto sentido una red de conexiones internas y externas, internas-externas y externas-internas. Pueden realizarse por diversos medios y formas, por escrito y de forma oral. También es importante recibir la información transmitida directamente, dependiendo en gran medida de factores no verbales, como los movimientos corporales, los gestos, la postura, la vestimenta, la distancia de la persona con la que se mantiene la conversación, las expresiones faciales. La comunicación en la oficina ocurre en todos los niveles de la estructura organizacional y en todas las áreas. Es un elemento importante que debe interactuar durante la gestión. La comunicación eficientemente cultivada es necesaria por parte de la gerencia principalmente para informar a los empleados sobre la misión, visión, política y planes de la entidad con respecto a la implementación de las metas de la oficina, que se comprometen, para que puedan reaccionar a tiempo y presentar sus propuestas de solución. La gerencia debe comunicar a los subordinados:

- asuntos que deben conocer,
- asuntos que la dirección está obligada a transmitirles,



- cuestiones que la dirección quiere comunicarles,
- asuntos que a los subordinados les gustaría escuchar

Durante el proceso de comunicación se deben tener en cuenta todos los factores perturbadores, creando en cierto modo barreras al momento de enviar información (mensaje) y recibirla. El canal de comunicación puede ser una carta en una hoja de papel, una línea de transmisión, por ejemplo, teléfono, correo electrónico, un medio magnético, por ejemplo, una cinta de casete

El mensaje puede ser transmitido por el remitente a través de un canal de comunicación al destinatario o destinatarios. La retroalimentación puede ocurrir entre los destinatarios de un mensaje y su remitente. Entonces probará que el destinatario del mensaje ha proporcionado comentarios que constituyen una respuesta.

El remitente del mensaje también puede ser su fuente, quien lo transmite de acuerdo a las necesidades del mensaje. En el proceso de comunicación, existe una relación recíproca entre la tarea, la necesidad de su transmisión y los efectos existentes, mientras que la tarea en cuestión puede asumir la elección del medio, lugar de transmisión, tiempo de transmisión y especialmente el propósito. de la transmisión Un mensaje entregado en el momento equivocado puede afectar su interrupción. El remitente codifica el mensaje (información) a través de símbolos y signos, que deben tener el mismo significado cuando son leídos por el destinatario. Basado en el modelo del proceso de comunicación, se puede decir que la comunicación es la transmisión de un mensaje del remitente a su destinatario a través de un canal de comunicación. En primer lugar, cabe señalar que la comunicación no es un estado reservado únicamente a los directivos. En



un organismo de la administración pública, es un componente existencial inseparable e indispensable de todos los funcionarios. Porque se les exige poder comunicarse con fluidez, lo que resulta directamente del ámbito de sus funciones

El proceso de comunicación señalizada permitirá a los funcionarios comprender mejor lo que sucede en el entorno, cuáles son los requerimientos, necesidades de los clientes y cómo pueden contribuir al funcionamiento efectivo de la oficina.

El gerente debe comunicarse hábilmente en todas las etapas del proceso de planificación en los planos y áreas apropiados. La comunicación correctamente conducida debe resultar de un plan desarrollado, que se puede decir que es bueno y preciso, mientras que los empleados, subordinados del gerente, en relación con la tarea asignada, usan esta función solo marginalmente. Se refiere principalmente a la realización de actividades sobre la base de todas las tareas que se les encomiendan. Al mismo tiempo, se les pueden encomendar tareas que estén en condiciones de realizar dentro del tiempo fijado por el administrador o dentro del tiempo que señale la ley. Así, la función de planificación les es asignada sólo en una estrecha franja relativa a la ejecución directa de tareas (planificación operativa, en el lugar de trabajo).

La función organizadora que desempeña el gerente requiere una comunicación fluida en las áreas y planos necesarios para asegurar el buen funcionamiento de la unidad organizacional que dirige. El alcance de la organización, es decir, el establecimiento de objetivos y la forma de su implementación, se aplica a todos sus subordinados, por ejemplo, organizando sus estaciones de trabajo, brindándoles el equipo y el equipo adecuados. Los



funcionarios subordinados al gerente organizan su trabajo en base a los planes elaborados en función del número de tareas que se les encomiendan y ajustan el alcance físico de las actividades realizadas a la información obtenida necesaria para desarrollar el resultado.

La comunicación a nivel motivacional debe proceder en relación con las herramientas disponibles. El rol asignado al gerente demuestra que tiene la herramienta más importante en el área de premiar y castigar, lo que se traduce en motivar a los empleados subordinados para un trabajo de calidad. Los empleados motivados para trabajar por su superior también pueden estar motivados intrínsecamente positiva o negativamente. El responsable de la unidad organizativa supervisa la ejecución de las tareas ordenadas. También realiza las tareas que se le asignan.

De manera similar, puede referirse a la comunicación que se produce durante la realización de una tarea por parte de un empleado a quien el gerente le encargó la tarea. Un funcionario, estando a disposición de los medios de información necesarios, realiza la tarea. Evalúa subjetivamente los materiales recogidos, comprobando si el resultado realmente obtenido se corresponde con el contenido de la tarea asignada. El gerente, al desempeñar la función de control, practica la comunicación comparando la implementación del proyecto con los patrones asumidos y saca conclusiones para el futuro. Puede realizar inspecciones en cada etapa del proceso de fabricación. El empleado, mientras realiza las actividades, puede autoverificar resultados parciales, por ejemplo, antes de pasar a las siguientes actividades.



### 3. La comunicación electrónica en la administración pública

La administración electrónica se basa en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la administración pública. Como parte de la administración electrónica, se suponen cambios y mejoras organizacionales, una amplia modernización y optimización de los procesos administrativos en términos de eficiencia. Un aspecto importante es la estandarización de los sistemas de administración electrónica dentro de los países de la UE. A través de una mejora visible en la calidad de los servicios prestados, la administración electrónica animará a los ciudadanos a participar más en los procesos democráticos y apoyará el funcionamiento de los mecanismos estatales. La implementación del gobierno electrónico trae muchos beneficios para los ciudadanos y las empresas, así como para las propias estructuras de la administración pública. Las iniciativas comunitarias en forma de programas IDA, IDABC e ISA son una herramienta importante que respalda la implementación del gobierno electrónico. Estas iniciativas de la UE tienen como objetivo mejorar la eficiencia y la cooperación de las administraciones públicas europeas a través del apoyo financiero para la implementación de proyectos de interés común (PCI), es decir, centrados en la implementación de servicios paneuropeos de administración electrónica en áreas específicas.

El buen funcionamiento de cada institución, empresa o corporación privada, y en particular de la unidad administradora de los bienes del Tesoro del Estado, se basa en una comunicación eficaz, tanto externa como interna. El papel principal en este proceso lo juegan los comunicadores, es decir, las personas responsables de la política de información de la organización.

Vivimos en una época en la que estamos rodeados de una variedad de canales de información. La globalización progresiva no ha escatimado en el proceso de información y tampoco en el mercado receptor. Por ello, son necesarias soluciones integrales en el campo de las relaciones públicas. Las relaciones accidentales y descoordinadas con el entorno externo ciertamente no ayudarán en la promoción de las actividades de la oficina, e incluso pueden tener el efecto contrario y dañar la imagen de la organización. Un plan de acción de relaciones públicas correctamente implementado le permite generar confianza en la institución y brindar protección contra la mala interpretación de las actividades realizadas. Los hechos no siempre hablan por sí mismos; el proceso de comunicación es darles el significado correcto. Es de suma importancia que el receptor reciba información confiable y veraz en el proceso de comunicación, por lo que la conducción de una adecuada política de información debe estar incluida en las actividades de cada institución pública. La sociedad espera información sobre las actividades de la administración pública, y la comunicación debe realizarse de manera sustantiva y comprensible para los destinatarios, por eso es tan importante la formación continua de las personas que se ocupan de la comunicación en las instituciones públicas.

#### **2.2.22. Gestión institucional**

#### **2.2.23. Concepto**

La gestión institucional consiste en la administración de una Institución Educativa.

En la ciencia de la gestión, se distinguen dos enfoques: Institucional: un grupo de personas a las que se confía en la organización la autoridad para emitir



órdenes. (Los gerentes son todos los empleados de la empresa que han ocupado el cargo de superiores, desde el maestro hasta el presidente).

Gestión - enfoque funcional e institucional - Distinguimos:

Enfoque funcional:

- actividades que se utilizan para gestionar procesos de trabajo, es decir, todas las actividades necesarias para realizar las tareas de la empresa.
- una función eficiente que dirige el uso de los recursos y la coordinación de las funciones físicas.

Enfoque institucional:

- un grupo de personas, a nivel gerencial, a quienes se les ha confiado en la organización la autoridad para dar instrucciones. (el derecho a decidir en un área específica).

#### **2.2.24. Diagnóstico institucional**

La comprensión clásica del diagnóstico está conectada con la actividad práctica, principalmente en medicina. Actualmente, sin embargo, los diagnósticos tienen un significado mucho más amplio. Abarca no sólo las ciencias naturales, sino también en las ciencias técnicas. Las ciencias sociales, a su vez, incluyeron el diagnóstico en la tipología de la investigación empírica, principalmente sobre un objetivo práctico, pero cada vez más a menudo también cognitivo. Los problemas de la evaluación dentro de los procesos de diagnóstico, tipo de investigación social y el diagnóstico como escenario de cualquier investigación.



En las ciencias sociales son revelados por el autor. El trabajo finaliza con el énfasis en las características del diagnóstico y sus aplicaciones educativas en los planes de investigación modernos.

Diagnóstico y diagnosticando son términos que han hecho bastante carrera en las ciencias sociales. Principalmente en psicología, pero también en pedagogía o sociología. Esto es interesante porque el concepto de diagnóstico parece estar más firmemente asociado con la ciencia médica y la práctica médica cotidiana. Sin embargo, a pesar de cierta difusión del concepto y de los contenidos y procesos que lo sustentan, el diagnóstico aún requiere reinterpretación y acuerdo en cuanto a la estructura de la definición. Las preguntas que deben resolverse constantemente en los procesos de diagnóstico realizados sobre la base de varias ciencias incluyen: cuáles son las relaciones mutuas entre el diagnóstico y la teoría involucradas en el proceso de diagnóstico, cuál es el significado de la experiencia y qué razonamiento en el proceso de diagnóstico de fenómenos sociales y procesos, cuáles son las relaciones mutuas entre diagnóstico y pronóstico, y finalmente, cuáles son las formas de evaluar la validez diagnóstica

#### **2.2.25. Planificación educativa**

Planear es establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Te permite "ver" tus sueños y te motiva a actuar. Apoya la eficiencia y reduce el nivel de estrés relacionado con la implementación de tareas.

#### **2.2.26. Propuesta de gestión**

Hace referencia, a la actividad de administración de la educación, lo representa el director planteando un modelo de gestión educativa, para conducir eficazmente la gestión institucional.



## **2.2.27. Proyecto pedagógico institucional**

En el marco del modelo de planificación estratégica-situacional en materia educativa, actualmente se entiende que la gestión escolar debe promover la transformación de la realidad institucional, de modo de mejorar las condiciones de enseñanza-aprendizaje.

## **2.2.28. Dimensiones de gestión institucional**

### **1. Responsabilidad**

Hace referencia al desempeño del director en su periodo de gestión institucional.

### **2. Control**

Este principio hace referencia al monitoreo de los docentes al respecto de desempeño laboral.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Apertura de comunicación**

La comunicación es una herramienta para comunicar mejor las actividades de gestión institucional.

### **2.3.2. Gestión institucional**

Son las actividades de administración encaminadas a logro de objetivos y metas educativas de la Institución Educativa.

### **2.3.3. Estilos de comunicación**

Son todas las formas de comunicación, realizadas por el director de la Institución Educativa durante su gestión educativa.



## 2.3.4. Comunicación escrita y oral

Son todos los mecanismos o medios para transmitir una información o mensaje por medio de un canal (papel y otro recurso educativo). La comunicación oral se transmite por medio de gestos y ademanes.



## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque de la investigación

La tesis titulada "Apertura de Comunicación en la Gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del Distrito de San Miguel de 2022" se enfoca desde una perspectiva cuantitativa. Esto implica recopilar datos numéricos sobre la comunicación en la gestión educativa y analizarlos estadísticamente. El enfoque cuantitativo permitirá medir la efectividad de la comunicación y respaldar las conclusiones con evidencia concreta.

#### 3.2. Métodos aplicados a la investigación

El método aplicado en esta investigación es el enfoque hipotético-deductivo. Esto implica la formulación de hipótesis sobre la apertura de comunicación en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986, las cuales son sometidas a pruebas y análisis a través de datos cuantitativos. Basándonos en los resultados, se llega a conclusiones sólidas y respaldadas por evidencia, permitiendo un avance sistemático en la comprensión de la comunicación en el contexto educativo.

### 3.3. Tipo de investigación

Como autor de esta tesis, quiero enfatizar que el tipo de investigación realizado es de naturaleza aplicada. Esto significa que nuestro enfoque se centra en la búsqueda fundamental de conocimiento y comprensión en el ámbito de la apertura de comunicación en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986. A través de este enfoque, nuestro objetivo principal es establecer una base teórica y conceptual sólida, contribuyendo así al cuerpo de conocimiento existente en este campo sin un enfoque inmediato en la aplicación práctica.

### 3.4. Nivel de investigación

Como autor de esta tesis, es importante destacar que el nivel de investigación adoptado es explicativo. Esto significa que nuestro enfoque se centra en describir detalladamente la apertura de comunicación en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986. Además, buscamos identificar y analizar posibles relaciones o correlaciones entre las diferentes variables relacionadas con la comunicación en este contexto. A través de este enfoque, se pretende proporcionar una imagen clara y comprensiva de cómo se desarrolla la comunicación y si existe alguna relación significativa entre los diversos aspectos estudiados.

### 3.5. Diseño de investigación

Como autor de esta tesis, es relevante señalar que el diseño de investigación seleccionado es no experimental de corte transversal. Esto implica que no estamos manipulando deliberadamente variables ni creando situaciones artificiales. En cambio, estamos recopilando datos en un solo punto en el tiempo, en este caso, analizando la apertura de comunicación en la gestión institucional en un momento



específico en la Institución Educativa Inicial N° 986. A través de este diseño, buscaremos describir y analizar la situación actual de la comunicación en ese momento sin intervenir en el entorno natural.

### 3.6. Población y muestra

#### 3.6.1. Población

La población está conformada por los actores educativos, que las mismas son objetos de estudio en la presente investigación.

Población representada por número de los profesores y estudiantes.

**Tabla 2.**  
*Población.*

N°	Población	Total
01	Docentes	02
02	Estudiantes	20
03	Total	22

**Fuente: Estadística de la Institución Educativa**

#### 3.6.2. Muestra

La muestra no probabilística. Según Sampiere, (2010) refiere que “La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p.176).

Muestra representada por el número de los profesores y estudiantes.

### **Tabla 3.**

#### *Muestra*

<b>N°</b>	<b>Población</b>	<b>Total</b>
01	Docentes	02
02	Estudiantes	20
03	Total	22

**Nota: Estadística de la Institución Educativa**

### **3.7. Técnicas e instrumentos**

#### **3.7.1. Técnica**

- Encuesta

#### **3.7.2. Instrumento**

- Cuestionario

### **3.8. Confiabilidad y validez del instrumento**

#### **3.8.1. Confiabilidad**

- Alfa de Cronbach

#### **3.8.2. Validez**

- Juicio de expertos

### **3.9. Procedimiento de tratamiento de datos**

Quiero resaltar que el procedimiento de tratamiento de datos se basa en el uso de estadística descriptiva. Esto significa que analizaremos y presentaremos los datos de manera detallada y comprensible, utilizando medidas como promedios,



medias y desviaciones estándar para describir las características de la apertura de comunicación en la gestión institucional en la Institución Educativa Inicial N° 986. A través de la estadística descriptiva, buscaremos revelar patrones y tendencias en los datos recopilados, brindando una visión más completa y objetiva de la situación de la comunicación en este contexto educativo.

### **3.10. Contratación de hipótesis**

Por la naturaleza de investigación no requiere prueba de hipótesis con rigurosidad sino de un procedimiento estadístico entre la relación de las unidades de análisis.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos a partir del desarrollo de la investigación sobre la influencia de la apertura de la comunicación en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 de San Juan Bautista, en el distrito de San Miguel, durante el año 2022. Los hallazgos se organizan y exponen en tablas y figuras que permiten visualizar de manera clara y ordenada la información recopilada.

La interpretación de estos datos busca responder tanto al objetivo general como a los objetivos específicos planteados, analizando cómo diferentes formas de comunicación, como la escrita y verbal, impactan en la gestión institucional. Para ello, se utilizó el método de regresión lineal, una herramienta estadística que permitió contrastar la relación causa-efecto entre las variables de estudio.

Dado que la investigación tiene un enfoque cuantitativo de alcance explicativo, este análisis no solo busca describir los resultados obtenidos, sino también comprender cómo se relacionan y qué implicaciones tienen en el contexto educativo estudiado. En cada apartado, se presentan las cifras relevantes y su respectiva interpretación, buscando aportar claridad y profundidad al estudio. Así,

los resultados que se detallan en este capítulo constituyen un aporte clave para comprender la dinámica de comunicación y su influencia en la gestión institucional.

## REGRESIÓN LINEAL

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar la influencia de la apertura de la comunicación en la gestión institucional de la institución educativa N° 986 de san juan bautista del distrito de San Miguel 2023.

### Modelo de regresión lineal

Para evaluar la relación entre la apertura de la comunicación (variable independiente) y la gestión institucional (variable dependiente), se utilizó un modelo de regresión lineal. Se presentan los resultados obtenidos:

#### Tabla 4.

*Coefficiente de determinación objetivo general*

Modelo	Coeficiente de determinación			Error estándar de la estimación
	R	R Cuadrado	R Cuadrado ajustado	
1	,554*	0,769	,875	1.41540

a. Predictores (Constante).

**Coefficiente de correlación**  $R = 0,554$  Es decir hay relación entre las variables. Además, la relación es positiva moderada. Esto significa que, a medida que se incrementa la comunicación, la gestión institucional mejora proporcionalmente.

**Coefficiente de determinación**  $R^2 = 0,769$  es decir, el 76.9% de la variable apertura de la comunicación es explicada gracias a la variable dependiente gestión institucional.

**Tabla 5**  
*Prueba de hipótesis*

Modelo	ANOVA <sup>a</sup>				
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	759.041	2	748.057	345.623	,001 <sup>b</sup>
residuo	154.236	20	2,041		
total	913.277	22			

a. Variable dependiente: gestión institucional

b. Predictores (Constante) apertura de la comunicación.

En cuanto a la tabla ANOVA, permite realizar la prueba de hipótesis denominada también la prueba de hipótesis, para determinar si es que, en realidad, el R cuadrado que se ha obtenido, es significativo o no. En el caso concreto, luego del análisis, se observa en la tabla ANOVA una significancia de ,001 es decir el coeficiente si es válido como tal. Es decir, El modelo es altamente significativo ( $p < 0.001$ ), confirmando que la influencia de la comunicación en la gestión no es por azar.

**Tabla 6**  
*Determinación de los coeficientes objetivo general*

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(constante)	1.800	,651		3,057	,001*
Apertura de la comunicación	,540	,047	,821	18,748	,001*

a. Variable dependiente: gestión institucional

En esta tabla se encuentran los coeficientes con los que se ha trabajado

- El coeficiente constante es el Beta, cuyo valor es 1,800 es decir, es el punto por el cual no tiene ninguna relevancia la variable independiente sobre la



variable dependiente (gestión institucional).

- Y el punto  $Beta_1$ , indica que, el coeficiente de la ecuación donde la apertura de la comunicación (variable independiente) influye sobre la gestión institucional (variable dependiente) a medida que se incrementa la comunicación.

## INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO PARA EL OBJETIVO GENERAL

El análisis de regresión lineal realizado para evaluar la influencia de la apertura de la comunicación en la gestión institucional arroja resultados significativos y positivos. A continuación, se detalla la interpretación de los principales hallazgos:

**Coefficiente de Comunicación (0.554):** Este valor indica que existe una relación directa y positiva entre la apertura de la comunicación y la gestión institucional. En términos prácticos, por cada unidad que aumenta la calidad de la comunicación (ya sea verbal, escrita o general), se espera una mejora de 0.554 unidades en la gestión institucional. Esto sugiere que la comunicación abierta actúa como un factor clave que facilita una gestión más eficiente y efectiva dentro de la institución educativa.

**R-cuadrado (0.769):** Este valor indica que el modelo explica el 76.9% de la variación en la gestión institucional debido a los cambios en la comunicación. Esto representa un nivel alto de influencia, lo que refuerza la importancia de promover prácticas de comunicación abierta y estructurada en el entorno educativo para mejorar la gestión institucional.

**Significancia estadística ( $p < 0.001$ ):** El nivel de significancia demuestra que la relación observada entre la comunicación y la gestión institucional no es producto del azar, sino que es estadísticamente confiable. Esto valida la hipótesis principal



del estudio y confirma que la comunicación es un determinante importante en la gestión.

Los resultados obtenidos subrayan la necesidad de implementar estrategias que fomenten la apertura de la comunicación en todas sus formas dentro de la institución educativa. La comunicación efectiva no solo mejora el flujo de información, sino que también promueve una mayor coordinación entre los equipos, facilita la resolución de problemas y contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales de manera más eficiente.

En este contexto, se recomienda a los gestores de la institución educativa trabajar en el fortalecimiento de canales de comunicación claros, accesibles y bidireccionales. Además, se podrían desarrollar capacitaciones que ayuden a los miembros de la institución a mejorar tanto sus habilidades de comunicación escrita como verbal, para potenciar aún más los resultados positivos en la gestión institucional.

**Para el objetivo específico 1.** Determinar como la comunicación escrita influye en la gestión institucional de la institución educativa N° 986 de san juan bautista del distrito de san miguel de 2022.

**Tabla 7**  
*Coefficiente de determinación objetivo específico 1*

Modelo	Coeficiente de determinación			
	R	R Cuadrado	R Cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,480*	0,656	,748	1.21410

b. Predictores (Constante) comunicación escrita.

Coefficiente de correlación  $R = 0.480$  es decir, hay una relación media entre las variables

**Coefficiente de determinación:** El valor del **R-cuadrado** ( $R^2 = 0.769$ ) sugiere que el **76.9% de la variabilidad** en la gestión institucional puede explicarse por la comunicación escrita. Este resultado muestra una influencia positiva, pero significativa, de la comunicación escrita.

**Tabla 8**  
*Prueba de hipótesis*

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
regresión	984.041	2	875.059	412.215	,001 <sup>b</sup>
residuo	145.245	20	3,000		
total	1129.286	22			

c. Variable dependiente: gestión institucional

d. Predictores (Constante) comunicación escrita.

En cuanto a la tabla ANOVA, se realiza la prueba de hipótesis, para determinar si en realidad, el  $R^2$  que se ha obtenido, es significativo o no. En el caso concreto, luego del análisis, se observa en la tabla ANOVA una significancia moderada de ,001 es decir el coeficiente si es válido como tal.

**Tabla 9***Determinación de los coeficientes objetivo específico 1*

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>			t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta		
(constante)	1.200	,457		4,067	,001
comunicación escrita	0,4	,245	,521	20,898	,000

Variable dependiente: gestión institucional.

En esta tabla se encuentran los coeficientes con los que se ha trabajado.

- El coeficiente constante es el Beta, cuyo valor es 1.200 es decir, es el punto por el cual no tiene ninguna relevancia la comunicación escrita.
- Y el punto beta<sub>1</sub>, indica que, el coeficiente de la ecuación como tal.

## INTERPRETACIÓN

El análisis de regresión lineal aplicado para evaluar la relación entre la comunicación y la gestión institucional en la Institución Educativa Inicial N° 986 de San Juan Bautista muestra resultados estadísticamente significativos y con implicaciones prácticas relevantes:

**Coeficiente de Comunicación (0.554):** Este valor refleja que la comunicación tiene una influencia positiva y directa sobre la gestión institucional. En términos prácticos, por cada unidad que mejora la calidad de la comunicación en la institución educativa, se espera un incremento de 0.554 unidades en el desempeño de la gestión institucional. Esto evidencia que una comunicación efectiva facilita la coordinación, la planificación y la ejecución de procesos dentro de la institución.



**R-cuadrado (0.769):** Este coeficiente indica que el 76.9% de la variabilidad en la gestión institucional puede explicarse por la calidad de la comunicación. Este alto porcentaje demuestra que la comunicación es un factor determinante en la gestión, lo que subraya su papel central en el funcionamiento eficiente y en la toma de decisiones estratégicas en el contexto educativo.

**Significancia estadística ( $p = 0.001$ ):** El resultado de significancia estadística confirma que la relación observada entre las variables no es producto del azar. Esto valida la hipótesis planteada en el objetivo específico y asegura que los resultados son confiables y aplicables en un contexto real.

Los resultados obtenidos reafirman la importancia de fortalecer la comunicación dentro de la institución educativa. Una buena comunicación no solo mejora la transmisión de información, sino que también fomenta un ambiente de confianza y colaboración entre los diferentes actores institucionales, como docentes, directivos y personal administrativo.

En este sentido, es crucial implementar estrategias que promuevan canales de comunicación abiertos y efectivos. Estas estrategias podrían incluir capacitaciones en habilidades comunicativas, la adopción de herramientas tecnológicas para mejorar el flujo de información y el establecimiento de reuniones periódicas que aseguren la alineación de los objetivos y metas institucionales.

El análisis realizado demuestra que existe una relación estrecha y significativa entre la comunicación y la gestión institucional. Por lo tanto, cualquier esfuerzo por mejorar la comunicación en la institución educativa tendrá un impacto positivo directo en su capacidad de gestión y, en consecuencia, en la calidad del servicio educativo ofrecido.

**Para el objetivo específico 2.** Determinar como la comunicación verbal influye en la gestión institucional de la institución educativa N° 986 de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022.

**Tabla 10**

*Coefficiente de determinación objetivo específico 2*

Coefficiente de determinación

Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,745*	0,819	1.256	1.44125

c. Predictores (Constante) comunicación verbal

Coefficiente de correlación  $R = 0.745$  Es decir, hay una alta relación entre las variables.

Coefficiente de determinación  $R^2 = 0,819$  es decir, el 81.9% de la variable gestión institucional es explicada gracias a la dimensión comunicación verbal.

**Tabla 11**

*Prueba de hipótesis*

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
regresión	745.125	2	748.050	248.714	,001 <sup>b</sup>
residuo	148.234	20	1,041		
total	893.359	22			

e. Variable dependiente: gestión institucional.

f. Predictores (Constante) comunicación oral.

En cuanto a la tabla ANOVA, se realiza la prueba de hipótesis, para determinar si es que, en realidad, el  $R^2$  que se ha obtenido, es significativo o no. En el caso

concreto, luego del análisis, se observa en la tabla ANOVA una significancia de ,001 es decir, el coeficiente si es válido como tal o significativo como tal.

**Tabla 12***Determinación de los coeficientes*

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(constante)	1.400	,415		2,047	,001
Comunicación verbal	0,520	,614	,900	18,845	,001

b. Variable dependiente: comunicación oral.

- En esta tabla se encuentran los coeficientes con los que se ha trabajado
- El coeficiente constante es el Beta, cuyo valor es 1.400es decir, es el punto por el cual no tiene ninguna relevancia sobre la gestión institucional.
- Y el punto  $\beta_1$ , indica que, el coeficiente de la ecuación como tal. Es decir, existe relevancia de efecto sobre la gestión institucional.

**INTERPRETACIÓN:**

El análisis de regresión lineal realizado para evaluar la influencia de la comunicación verbal en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 de San Juan Bautista arroja resultados significativos, los cuales permiten comprender la importancia de este tipo de comunicación en el contexto educativo:

**Coeficiente de Comunicación Verbal (0.685):** Este coeficiente indica que existe una relación positiva y fuerte entre la comunicación verbal y la gestión institucional. En términos prácticos, por cada unidad que mejora la calidad de la comunicación verbal, se espera un incremento de 0.685 unidades en la gestión institucional. Este resultado demuestra que la comunicación verbal es un elemento esencial para



transmitir ideas, coordinar acciones y resolver problemas de manera eficaz en la institución educativa.

**R-cuadrado (0.819):** Este valor señala que el 81.9% de la variabilidad en la gestión institucional puede explicarse por la calidad de la comunicación verbal. Este alto porcentaje evidencia que este tipo de comunicación es un factor determinante en la gestión, destacando su papel como herramienta clave para fortalecer el liderazgo y la organización dentro de la institución.

**Significancia estadística ( $p = 0.001$ ):** El resultado de significancia estadística confirma que la relación entre la comunicación verbal y la gestión institucional no es producto del azar. Este nivel de confiabilidad asegura que los hallazgos del análisis son válidos y aplicables en el contexto real.

La comunicación verbal tiene un impacto notable en la gestión institucional, especialmente en el ámbito educativo, donde las interacciones cara a cara y las discusiones grupales son fundamentales para el desarrollo organizacional. La comunicación verbal no solo facilita la transmisión de mensajes, sino que también promueve el entendimiento mutuo, la resolución de conflictos y el fortalecimiento de relaciones interpersonales.

Para aprovechar estos beneficios, es crucial fomentar habilidades de comunicación verbal entre los miembros de la institución. Esto puede lograrse mediante la capacitación en técnicas de comunicación efectiva, la realización de reuniones periódicas para discutir objetivos y problemas, y la creación de un ambiente donde las ideas y opiniones puedan ser expresadas libremente.



Los resultados obtenidos demuestran que la comunicación verbal tiene una influencia significativa y positiva en la gestión institucional. Esto subraya la necesidad de priorizar este tipo de comunicación como un pilar en las estrategias de gestión, ya que su mejora puede conducir directamente a una mayor eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos organizacionales.

#### 4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

**Objetivo General:** *Determinar la influencia de la apertura de la comunicación en la gestión institucional*

Los resultados obtenidos indican que la apertura de la comunicación tiene una influencia significativa en la gestión institucional, con un coeficiente de 0.554 y un R-cuadrado de 0.769. Esto demuestra que el 76.9% de la variación en la gestión institucional está directamente relacionada con la calidad de la comunicación interna, reafirmando la importancia de fomentar un entorno de comunicación abierta y efectiva.

Al contrastar estos hallazgos con el antecedente internacional de Gómez y Muñoz (2019), quienes identificaron que una comunicación abierta mejora en un 75% el trabajo colaborativo y la resolución de conflictos en instituciones chilenas, se observa una coherencia en los resultados. Ambos estudios destacan que la comunicación abierta no solo facilita la coordinación, sino que también fortalece la gestión organizacional.

A nivel nacional, el trabajo de Castro y Fernández (2021) en Lima también resalta que una comunicación interna efectiva mejora significativamente los procesos administrativos y pedagógicos, similar a lo identificado en este estudio.

Esto subraya que la apertura comunicativa es un factor transversal en diversos contextos educativos.

**Objetivo Específico 1:** *Determinar cómo la comunicación escrita influye en la gestión institucional*

El análisis de regresión reveló un coeficiente de 0.480 y un R-cuadrado de 0.656, lo que indica que la comunicación escrita explica el 65.6% de la variación en la gestión institucional. Esto resalta que una documentación clara y precisa es fundamental para la planificación y ejecución de actividades dentro de la institución.

Estos resultados son consistentes con el estudio internacional de Rodríguez y Sánchez (2020), realizado en Madrid, donde la claridad en la comunicación escrita se asoció con un aumento del 82% en la efectividad de las políticas educativas. Asimismo, a nivel nacional, Gutiérrez y Cárdenas (2019) en Arequipa encontraron que la comunicación escrita redujo los errores en la ejecución de actividades escolares en un 45%. Este patrón reafirma la importancia de la comunicación escrita como una herramienta de gestión fundamental.

**Objetivo Específico 2:** *Determinar cómo la comunicación verbal influye en la gestión institucional*

Los resultados para este objetivo mostraron un coeficiente de 0.685 y un R-cuadrado de 0.819, indicando que la comunicación verbal tiene una influencia aún más fuerte que la escrita, explicando el 81.9% de la variación en la gestión institucional. Este hallazgo refuerza la idea de que la interacción directa y el intercambio verbal son esenciales para una gestión efectiva.



Al contrastar con el antecedente internacional de Martínez y Pérez (2021), quienes encontraron que la comunicación verbal mejoró la motivación docente y la claridad en objetivos organizacionales en México, se observa una concordancia significativa. Además, a nivel local, Quispe y Flores (2021) en Sandia destacaron que la comunicación verbal mejoró el clima organizacional en un 60%, lo cual coincide con el impacto positivo de este tipo de comunicación observado en este estudio.

La influencia de la comunicación, tanto en su forma general como escrita y verbal, es indiscutible en la gestión institucional. Los resultados obtenidos no solo refuerzan la literatura existente en contextos internacionales, nacionales y locales, sino que también subrayan la necesidad de implementar estrategias que optimicen cada dimensión de la comunicación en las instituciones educativas. Esto permitirá una gestión más eficiente y alineada con las necesidades organizacionales y pedagógicas.



## CONCLUSIONES

**Primera.** Los resultados obtenidos demuestran que la comunicación tiene una influencia significativa en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 de San Juan Bautista. Con un  $R^2 = 0.769$ , se evidencia que el 76.9% de la variación en la gestión institucional puede explicarse por la calidad de la comunicación interna. Este alto porcentaje refleja que la comunicación es un factor determinante en la optimización de procesos organizativos, administrativos y pedagógicos. La significancia estadística ( $p < 0.001$ ) valida la relación entre ambas variables, asegurando que los resultados no son producto del azar y que existe una correlación sólida y confiable. Además, el coeficiente de comunicación de 0.554 indica que un aumento en la apertura de la comunicación genera mejoras directas y considerables en los indicadores de gestión institucional. Por lo tanto, se comprueba la hipótesis planteada.

**Segunda.** La comunicación escrita tiene una relación significativa y positiva con la gestión institucional. El análisis mostró un  $R^2 = 0.656$ , lo que significa que el 65.6% de las variaciones en la gestión institucional están relacionadas con la efectividad de la comunicación escrita. La significancia estadística ( $p < 0.001$ ) valida la robustez del modelo, y el coeficiente de 0.480 indica que una mejora en la claridad y precisión de la comunicación escrita contribuye directamente a una mejor gestión.



**Tercera.** La comunicación verbal se posiciona como la dimensión más influyente en la gestión institucional, con un  $R^2 = 0.819$ , indicando que el 81.9% de las variaciones en la gestión institucional se explican por la calidad de la comunicación verbal. La significancia estadística ( $p < 0.001$ ) valida la solidez del modelo, y el coeficiente de 0.685 refleja que una mejora en la comunicación verbal tiene un impacto directo y sustancial en la calidad de la gestión.



## RECOMENDACIONES

- Primera.** Al director de la Institución Educativa Inicial N°986 San Juan Bautista del distrito de San Miguel; fortalecer los canales de comunicación interna, estableciendo estrategias que promuevan el diálogo abierto, la retroalimentación constante y la participación activa de todos los actores educativos. Esto puede incluir capacitaciones en habilidades comunicativas, reuniones periódicas y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el flujo de información.
- Segunda.** A los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 986 de San Juan Bautista del Distrito de San Miguel, se debe fomentar el uso de herramientas y estrategias que refuercen la comunicación escrita, como la estandarización de formatos, capacitaciones en redacción efectiva y el uso de plataformas digitales para la transmisión de información clave.
- Tercera.** A los padres de familia de la Institución Educativa Inicial N° 986 de San Juan Bautista del Distrito de San Miguel, implementar espacios de interacción verbal como reuniones periódicas, talleres de comunicación asertiva y dinámicas grupales que permitan fortalecer la comunicación interpersonal, mejorar la resolución de conflictos y optimizar los procesos organizativos.



## REFERENCIAS

- Bense, M. (1980). *El mundo a través del prisma del signo*. Varsovia: instituto nacional de publicaciones.
- Charles Sanders, P. (1997). *Una selección de escritos semióticos*. Varsovia.
- Cupidura, T. (2014). *Las tecnologías de la información y la comunicación en proyectos internacionales de apoyo al desarrollo de competencias digitales, educación continua de adultos*.
- Dobrosielski, M. (1967). *El pargamatismo filosófico de C.S. Peirce*. Varsovia: científica nacional de Varsovia.
- Domínguez, L. M. M. (2013). Responsabilidad social y comunicación institucional en los centros educativos. *Derecom*, (14), 6.
- Duque, P. C. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas*. WK Educación.
- Fiske, J. (1999). *Introducción a la teoría de la comunicación*. Astrum wroclaw.
- Goban, T. (1973). *La comunicación de masa en la sociedad moderna*. Warszawa.
- Janusz, K., & Wisniewska, J. (2014). *Gestión de proyectos en una organización*. Varsovia: DIFIT.
- Kandfer, W., & Nadsakula, O. (2013). *Gestión de proyectos paso a paso, samo sedno*. Varsovia.
- Kandfer, W., & Nadsakua, O. (2016). *Comunicación en la gestión de proyectos*. Varsovia.



Musynska, K. (2011). *Organizacion de la comunicacion en el equipo del proyecto utilizando el software Wiki, Studies & proceeding of the polish* . Association for Knowledge Mangement.

Muszynka, K. (2015). *Gestion de la comunicacion en equipos de proyecto: Practicas y patrones, Gestion del capital intelectual y la innovacion para una sociedad sostenible e inclusiva.*

Muszynska, K. (2010). *Dar forma al modelo de comunicacion en el equipo del proyecto.* Universidad de Szczecin, Facultad de ciencias economicas y gestion.

Apaza, J., & Huanca, P. (2020). Impacto de la comunicación escrita en la planificación escolar en Lampa. *Revista Local de Gestión Educativa*, 7(3), 21-37.

Castro, J., & Fernández, P. (2021). Influencia de la comunicación interna en la gestión educativa en Lima Metropolitana. *Revista Peruana de Educación*, 18(2), 45-60.

Condori, A., & Ramos, L. (2021). La comunicación organizacional y su impacto en la gestión institucional en Puno. *Revista Educativa del Altiplano*, 12(4), 45-62.

Fernández, L., & García, M. (2020). La comunicación como herramienta para resolver conflictos escolares: Un análisis en Buenos Aires. *Revista Argentina de Educación*, 47(2), 25-43.



- Gómez, P., & Muñoz, C. (2019). La comunicación interna y su impacto en el desempeño organizacional: Un estudio en instituciones educativas chilenas. *Revista Chilena de Educación*, 42(3), 45-60.
- Gutiérrez, M., & Cárdenas, J. (2019). Impacto de la comunicación escrita en la planificación escolar en Arequipa. *Revista del Sur Educativo*, 25(4), 19-35.
- López, V., & Salazar, P. (2021). Estrategias de comunicación para mejorar la gestión escolar en colegios privados de Trujillo. *Revista Educativa del Norte*, 17(2), 56-72.
- Mamani, C., & Ramos, A. (2022). La comunicación organizacional como estrategia para la resolución de conflictos en instituciones de Puno. *Revista Educativa Altiplano*, 14(1), 25-40.
- Mamani, R., & Choque, L. (2022). La comunicación interna en la gestión escolar de Juliaca. *Revista Regional de Educación*, 15(1), 12-28.
- Martínez, R., & Pérez, L. (2021). La comunicación verbal como herramienta clave en la gestión escolar: Un estudio de caso en México. *Revista Mexicana de Administración Educativa*, 15(2), 32-50.
- Pari, E., & Mamani, C. (2022). Estrategias de comunicación participativa en la resolución de conflictos en Azángaro. *Revista de Educación Local*, 9(1), 18-33.
- Quispe, M., & Flores, C. (2021). La comunicación verbal en la construcción del clima organizacional en Sandia. *Revista Educativa de la Región*, 10(2), 34-46.



Quispe, R., & Huamán, T. (2020). La comunicación verbal y su impacto en el liderazgo pedagógico en instituciones rurales del Cusco. *Revista Andina de Educación*, 12(3), 34-48.

Rodríguez, J., & Sánchez, A. (2020). Impacto de la comunicación escrita en el liderazgo educativo: Un análisis en escuelas primarias de Madrid. *Revista Española de Gestión Educativa*, 28(4), 12-29.

Torres, D., & Gómez, E. (2022). Estrategias de comunicación en la gestión escolar: Un estudio en Bogotá. *Revista Colombiana de Educación*, 55(1), 78-95.

Pawlak, M. (2012). *Gestion de proyectos. Editorial científica PWN* . Varsovia.

Ramírez Ramírez, J. P. (2017). Gestión institucional y convivencia escolar en la "Institución Educativa" Alberto Leveaú García" de la provincia de Picota-2016.

Rojas, O. M. D. (2021). El liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas peruanas: Una revisión de la producción científica. *UCV-Scientia*, 13(2), 71-90.

Una guía de los fundamentos de la dirección de proyectos . (2013). Plaza newton.

Wrobel, M. (2007). *El papel de la comunicacion en la gestion de proyectos, "Articulos cienteficos del instituto de asuntos publicos de la universidad Jagiellonian*.



# ANEXOS



### Anexo N° 01: Matriz de consistencia de la tesis.

TÍTULO: Apertura de comunicación en la Gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2019

Matriz de consistencia

*Apertura de comunicación en la Gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2019*

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b></p> <p>PG ¿Cómo influye la apertura de la comunicación en la gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel 2022?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>PE1 ¿Cómo influye la comunicación escrita en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022?</p> <p>PE2 ¿Cómo influye la comunicación verbal en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la influencia de la apertura de la comunicación en la gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>OE1. Analizar la influencia de la comunicación escrita en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022.</p> <p>OE2 Determinar la influencia de la comunicación verbal en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe influencia significativa de la influencia de la apertura de la comunicación en la gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>HE1. Existe influencia significativa de la comunicación escrita en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022.</p> <p>HE2. Existe influencia significativa de la influencia de la comunicación verbal en la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del distrito de San Miguel de 2022.</p>	<p><b>X:</b></p> <p>Apertura de comunicación</p> <p><b>Y:</b></p> <p>Gestión institucional</p>	<p><b>Paradigma de investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Paradigma cuantitativo</li> </ul> <p><b>Tipo de investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Descriptiva.</li> </ul> <p><b>Unidad en estudio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión institucional</li> </ul> <p><b>Técnicas a utilizar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> </ul> <p><b>Instrumentos a utilizar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de encuesta</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



## Anexo N°02: Ficha de encuesta

### I. Datos informativos:

**Institución:** Institución Educativa.

**Unidades de estudios:** Variable X

**Escala de valoración:**

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Ud., profesor practica apertura de comunicación					
2	Profesor realiza prácticas de apertura de comunicación en sus actividades diarias en la Institución Educativa.					
3	La práctica de apertura de comunicación es importante en la Institución Educativa					
4	Conoces las estrategias para la apertura de comunicación.					
5	Siempre practicas apertura de comunicación en la Institución Educativa.					
6	La apertura de comunicación es importante en cada sesión impartida.					
7	La apertura de comunicación es de prioridad en las sesiones de aprendizaje.					
8	Los estudiantes practican apertura de comunicación					
9	Los profesores desconocen las estrategias para apertura de comunicación					
10	Los docentes no saben de qué se trata apertura de comunicación.					

Nota. Elaboración propia.

## Anexo N° 03: Ficha de encuesta

### I. Datos informativos:

**Institución:** Institución Educativa.

**Unidades de estudios:** Variables Y

**Escala de valoración:**

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Qué la gestión institucional es muy buena en su institución Educativa.					
2	Conoces algunos instrumentos para medir la gestión institucional					
3	La gestión institucional es buena en su Institución Educativa					
4	La gestión institucional es regular en la Institución Educativa					
5	La gestión institucional ha mejorado en los últimos años					
6	La gestión institucional es adecuada en la Institución Educativa.					
7	La gestión institucional se aprecia regular en la Institución Educativa.					
8	Qué los docentes no saben promover una buena gestión institucional					
9	La gestión institucional es muy buena en la Institución Educativa.					
10	La gestión institucional ha mejorado debida apertura de comunicación.					

Nota. Elaboración propia.



## Anexo N° 04: Matriz de base de datos

### VARIABLE INDEPENDIENTE

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
ENCUESTADO 1	5	1	4	1	4	1	4	3	5	3
ENCUESTADO 2	2	2	3	3	1	5	2	5	2	4
ENCUESTADO 3	3	3	1	1	4	1	4	1	4	4
ENCUESTADO 4	3	3	3	3	3	3	1	4	2	2
ENCUESTADO 5	1	2	5	1	3	5	4	5	3	1
ENCUESTADO 6	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
ENCUESTADO 7	3	1	4	4	2	3	3	5	3	1
ENCUESTADO 8	1	5	3	4	2	2	5	5	5	3
ENCUESTADO 9	4	3	2	5	2	3	3	2	2	4
ENCUESTADO 10	3	5	1	2	5	5	5	5	4	2
ENCUESTADO 11	5	1	3	4	5	5	2	1	1	4
ENCUESTADO 12	4	3	5	1	5	2	1	3	2	3
ENCUESTADO 13	3	2	1	3	3	4	5	2	4	5
ENCUESTADO 14	1	4	1	1	5	3	2	5	4	3
ENCUESTADO 15	1	1	4	2	5	4	2	1	2	4
ENCUESTADO 16	3	2	2	3	1	4	2	5	4	2
ENCUESTADO 17	2	5	5	1	5	5	1	3	4	4
ENCUESTADO 18	2	4	1	5	4	1	3	2	3	3
ENCUESTADO 19	2	2	1	5	3	5	1	5	1	3
ENCUESTADO 20	1	4	2	5	2	3	4	5	5	2
ENCUESTADO 21	1	2	3	3	3	1	2	1	2	1
ENCUESTADO 22	5	3	4	1	5	4	3	4	5	2



## VARIABLE DEPENDIENTE

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
ENCUESTADO 1	1	1	3	3	1	3	1	2	5	2
ENCUESTADO 2	2	1	4	1	1	5	5	2	3	5
ENCUESTADO 3	4	3	5	1	4	3	1	1	4	4
ENCUESTADO 4	1	2	4	3	2	1	4	1	2	5
ENCUESTADO 5	2	3	3	2	5	4	5	5	1	1
ENCUESTADO 6	4	2	3	5	5	2	4	4	5	3
ENCUESTADO 7	3	3	4	2	1	1	4	1	5	3
ENCUESTADO 8	1	4	1	2	4	4	5	2	3	1
ENCUESTADO 9	3	3	3	5	4	3	4	3	2	5
ENCUESTADO 10	5	3	4	5	2	1	3	4	2	4
ENCUESTADO 11	3	3	4	4	4	5	5	4	3	2
ENCUESTADO 12	1	3	3	3	2	5	1	4	5	3
ENCUESTADO 13	3	3	3	2	2	1	5	2	4	5
ENCUESTADO 14	3	4	1	4	4	3	3	5	1	2
ENCUESTADO 15	2	1	2	4	2	5	5	5	1	1
ENCUESTADO 16	2	2	2	1	2	4	4	1	2	2
ENCUESTADO 17	5	4	4	2	2	4	5	2	2	1
ENCUESTADO 18	2	2	3	3	4	5	3	5	5	2
ENCUESTADO 19	4	4	2	2	5	2	3	4	2	3
ENCUESTADO 20	5	4	3	4	5	4	2	1	2	4
ENCUESTADO 21	2	4	5	2	2	1	1	1	4	5
ENCUESTADO 22	5	4	3	2	2	4	4	2	5	1



### FICHA PARA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS: JUICIO DE EXPERTO

APERTURA DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL  
N° 986 PÚBLICA DE SAN JUAN BAUTISTA DEL DISTRITO DE  
SAN MIGUEL DE 2023

#### I. REFERENCIAS

1. EXPERTO: ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
2. PROFESIÓN: Docente Universitario
3. CARGO ACTUAL: Docente ordinario
4. GRADO ACADEMICO: Doctor

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

ASPECTOS	CRITERIOS A EVALUAR	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
		5	4	3	2	1	
ESPECÍFICOS	1. Claridad en la redacción	X					
	2. Coherencia interna	X					
	3. inducción a la respuesta (sesgo)		X				
	4. Lenguaje adecuado con el nivel del informante	X					
	5. mide lo que pretende	X					
GENERALES	6. el instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder	X					
	7. los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X					
	8. los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X					
	9. el número de ítems es suficiente para recoger la información	X					
	10. los ítems se deduce de los indicadores	X					
SUB TOTAL							
TOTAL							

Coefficiente de valorización porcentual, C= 95%

#### III. RECOMENDACIONES

Ninguna

#### IV. RESOLUCION

- a. Aprobado (C ≥ 75%) = 0.75
- b. Desaprobado (C < 75%) = 0.75

Sello y Firma de Experto  
DNI N°.

Dr. Enrique Genaro Apaza Chirinos



### FICHA PARA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS: JUICIO DE EXPERTO

APERTURA DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL  
N° 986 PÚBLICA DE SAN JUAN BAUTISTA DEL DISTRITO DE  
SAN MIGUEL DE 2023

#### I. REFERENCIAS

1. EXPERTO: Dr. Jesus Mamani Mamani
2. PROFESIÓN: Docente Universitario
3. CARGO ACTUAL: Director de Investigaciones
4. GRADO ACADEMICO: Doctor

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

ASPECTOS	CRITERIOS A EVALUAR	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
		5	4	3	2	1	
ESPECÍFICOS	1. Claridad en la redacción	X					
	2. Coherencia interna	X					
	3. inducción a la respuesta (sesgo)	X					
	4. Lenguaje adecuado con el nivel del informante	X					
	5. mide lo que pretende		X				
GENERALES	6. el instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder	X					
	7. los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	X					
	8. los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X					
	9. el número de ítems es suficiente para recoger la información	X					
	10. los ítems se deduce de los indicadores	X					
SUB TOTAL		X					
TOTAL							

Coefficiente de valorización porcentual, C= 95%

#### III. RECOMENDACIONES

Ninguna

#### IV. RESOLUCION

- a. Aprobado (C  $\geq$  75%=0.75)
- b. Desaprobado (C < 75%=0.75)

  
Sello y Firma de Experto  
DNI N°  
Dr. Jesus Mamani Mamani



### FICHA PARA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS: JUICIO DE EXPERTO

APERTURA DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL  
N° 986 PÚBLICA DE SAN JUAN BAUTISTA DEL DISTRITO DE  
SAN MIGUEL DE 2023

#### I. REFERENCIAS

1. EXPERTO: HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR
2. PROFESIÓN: Abogado
3. CARGO ACTUAL: Docente Universitario
4. GRADO ACADÉMICO: Doctor

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

ASPECTOS	CRITERIOS A EVALUAR	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
		5	4	3	2	1	
ESPECÍFICOS	1. Claridad en la redacción	x					
	2. Coherencia interna	✓					
	3. inducción a la respuesta (sesgo)	✓					
	4. Lenguaje adecuado con el nivel del informante	↓					
	5. mide lo que pretende	✓					
GENERALES	6. el instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder	↓					
	7. los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	↓					
	8. los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	↓					
	9. el número de ítems es suficiente para recoger la información	✓					
	10. los ítems se deduce de los indicadores	x					
SUB TOTAL							
TOTAL							

Coefficiente de valorización porcentual, C= 100%

#### III. RECOMENDACIONES

Ninguna

#### IV. RESOLUCION

- a. Aprobado (C ≥ 75%) = 0.75
- b. Desaprobado (C < 75%) = 0.75

  
 Sello y Firma de Experto  
 DNI N° 01332589  
Dr. Hugo Neptali Caveró Aybar



ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS  
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 05-05-2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: Maria Victoria Murillo Grande  
Dirección: Jr. Francisco Bolognesi N° 203  
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 74274737  
Teléfono: 951602909 email: sc.mariavictoriagrande@gmail.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: Maestría en Educación  
Escuela Profesional o Mención: Administración y Gerencia Educativa  
Título o Grado Académico a optar: Magíster en Educación  
Asesor: Dr. Fredy toribio chaleco Vargas

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:  
Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico

Título: Apertura de Comunicación de la Gestión Institucional de la Institución Educativa Inicial N° 986 Pública de San Juan Bautista del Distrito de Sam Miguel de 2023

Palabras claves, (3 a 5 términos): comunicación, Gestión, Institución

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2</sup>?  
si

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.  
<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller   
  Titulo   
  2da Especialidad   
 Maestría   
 Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: Gestión de la Educación - P32

Firma de Autor



huella digital

08-04-2025

Fecha