



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



**GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS  
DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022**

**TESIS PRESENTADA POR:**  
**RUBEN MOREANO SALCEDO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO 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**

**GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO**

**INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES**

**EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE**

**PISCO - ICA, 2022**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**RUBEN MOREANO SALCEDO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAESTRO EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**APROBADA POR:**

**PRESIDENTE DEL JURADO :**   
Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA

**MIEMBRO DEL JURADO :**   
Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS

**MIEMBRO DEL JURADO :**   
Mgtr. PERCY GONZALO PUMA PUMA

**ASESOR DE TESIS :**   
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN :** GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32



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



**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 510-2024-D-EPG-UANCV/J**

Juliaca, 11 de diciembre del 2024

**VISTOS:**

El expediente N° 2024-010236, presentado por el (la) Bachiller **MOREANO SALCEDO RUBEN**, con número de DNI. **22292841**, asignado (a) con código de matrícula **1423300007**, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de la Filial Ica.

**CONSIDERANDO:**

Que, el (a) Bach. **MOREANO SALCEDO RUBEN**, con número de DNI. **22292841**, asignado (a) con código de matrícula **1423300007**, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, ha solicitado fecha, hora y modalidad de sustentación de la Tesis titulada: **GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022** La misma que pertenece a la línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32** y;

Que, el (a) referido (a) Dictamen de Tesis aprobado por los jurados el 14 de marzo del 2024. 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: **GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022** Elaborado por el (la) Bachiller **MOREANO SALCEDO RUBEN**. Integrado por los siguientes docentes:

- Presidente del Jurado** : **Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA**
- Miembro del Jurado** : **Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS**
- Miembro del Jurado** : **Mgr. PERCY GONZALO PUMA PUMA**
- Asesor de Tesis** : **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**

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

- Fecha** : **Lunes 16 de diciembre del 2024**
- Hora** : **02:00 p.m.**
- Lugar** : **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 **MAESTRO** de los estudiantes que ingresaron después 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.



*[Handwritten Signature]*  
Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari  
DIRECTOR (a)

CC: (Anexo EPG) (1)  
Investigación (1)  
Cargos (1)  
Paralelos (1)  
Asesor (1)  
Expediente (1)  
UANCVA



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



**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°2214-2024-USA-EPG/UANCV**

Juliaca, 10 de Diciembre del 2024

**VISTOS:**

El expediente N°. 010236, Presentado por el (a) Bach. RUBEN MOREANO SALCEDO con DNI N° 22292841, código de matrícula 1423300007, quien solicita cambio del presidente y del segundo miembro del Proyecto de Tesis titulado: **GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022** líneas de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32**, Para optar el Grado Académico de **MAESTRO** en **EDUCACIÓN** mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez", de la Sede Ica.

**CONSIDERANDO:**

Que, el (a) Bach. RUBEN MOREANO SALCEDO, quien solicita cambio del presidente y del segundo miembro del jurado, aprobado con Resolución Directoral N° 715-2023-USA-EPG/UANCV, de fecha 25 de Agosto del 2023, en el que se le asignó como presidente del jurado al Dr. Félix Cristóbal Ochalona Paravicino y segundo miembro al Mgtr. Luis Chayña Aguilar, los mismos que se cambia por indisponibilidad de tiempo.

Que, el referido Dictamen de Tesis fue aprobado por los jurados el 24 de mayo del 2023, registrado en el Folio N° 003619 del Libro de Registro de Proyectos de Investigación de Maestría, establece que se encuentra apto para ser desarrollado a lo establecido en el reglamento de Grado de Investigación conducente al Grado Académico de Magister/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de Juliaca;

Que, en el Reglamento General de la escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Posgrado 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:**

**PRIMERO.- ACEPTAR EL CAMBIO DEL PRESIDENTE Y DEL SEGUNDO MIEMBRO DEL JURADO**, para su revisión de la Tesis titulada: **GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022** presentado por el (a) Bach. RUBEN MOREANO SALCEDO, conformado por los siguientes docentes:

- Presidente** : Dr. SEGUNDO ORTIZ-GANSAYA
- Primer Miembro** : Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS
- Segundo Miembro** : Mgtr. PERCY GONZALO PUMA PUMA
- Asesor** : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**SEGUNDO.- AUTORIZAR** el desarrollo de Tesis, de acuerdo al Reglamento de Investigación conducente al Grado Académico de **MAESTRO** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

**TERCERO.- ELEVAR** al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento, así como a la Oficina de Economía, para cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese



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

Cc /CARGO (01)  
ARCHIVO EPG - 2024 (01)  
INTERESADO (01)  
LWCC@VRCH



# UNIVERSIDAD ANDINA

## "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

### ESCUELA DE POSGRADO



#### RESOLUCION DIRECTORAL N° 715- 2023- USA-EPG/UANCV

Juliaca, 25 de Agosto del 2023.

#### VISTOS:

El expediente N° 2023 - 04436, de fecha 18 de Agosto de 2023, presentado por el (la) Bach. RUBEN MOREANO SALCEDO con DNI N° 22292841, código de matrícula 1423300007 quien solicita resolución de aprobación de proyecto de tesis titulado: **GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32** para optar el grado académico de **MAESTRO** en **EDUCACIÓN** mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA** en la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de la Sede Ica.

#### CONSIDERANDO:

Que, en el Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de tesis de Posgrado es un trabajo de investigación original y crítico de actualidad de alto valor científico.  
Que, según Resolución N° 0555-2019-UANCV-CU-R, de fecha 08 de noviembre del 2019, se aprueba el Reglamento para la obtención del grado académico de Magister, Maestro, Doctor y Titulación de los Programas de Segunda Especialidad Profesional de la Escuela de Posgrado.  
Que, el Art. 17, establece que la aprobación del proyecto de investigación de tesis para la obtención de grados académicos de Magister, Maestro, Doctor se inicia con la presentación del proyecto de investigación de tesis según corresponda, en forma individual y conforme a las recomendaciones de la Escuela de Posgrado y estándares de la investigación científica, tecnológica y humanística.  
Que, en el Art.60, señala que la fecha límite para la presentación del borrador de tesis es de 02 años contados desde la emisión de la resolución de aprobación del proyecto de tesis, vencido el plazo máximo el candidato a Magister, Maestro o Doctor deberá presentar un nuevo proyecto de investigación de tesis.  
Que, el Art. 21, establece que el Director de la Escuela de Posgrado y el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, nominarán por sorteo a 03 docentes miembros del comité de investigación.  
Que, mediante oficio circular N° 223 - 2023-USA-EPG/UANCV-J, de fecha 23 de Mayo del 2023, se nombra al Comité de Investigación del proyecto de tesis conformado por los siguientes docentes:

Presidente	: Dr. FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO
Primer Miembro	: Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS
Segundo Miembro	: Mgtr. LUIS CHAYÑA AGUILAR
Asesor	: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Que, con registro N° 003619, de fecha 24 de Mayo del 2023, el Comité de Investigación del proyecto de tesis titulado: **GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022** cumple con los lineamientos y contenidos establecidos en reglamento de grado de investigación conducentes al grado académico de Magister/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV.

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 en el artículo 76 del Estatuto Universitario;

#### SE RESUELVE:

**PRIMERO: APROBAR** el Proyecto de investigación de Tesis de MAESTRIA y **AUTORIZAR** el desarrollo de la Tesis, titulado: **GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022** presentado por el (la) Bach. RUBEN MOREANO SALCEDO para obtener el grado académico de **MAESTRO** en **EDUCACIÓN** de la UANCV.

**SEGUNDO: ELEVAR** al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo, Vicerrectorado de Investigación, Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento y cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari  
DIRECTOR (a)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

M. FENY GALOPLA  
SECRETARIO ACADÉMICO

1- UANCV (01)  
ARCHIVO EPG 2023 (04)  
INTERESADO (01)  
UANCV/CH



# 21% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

## Fuentes principales

- 16% Fuentes de Internet
- 5% Publicaciones
- 15% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.


Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Metadatos complementarios - UANCV

<b>TITULO</b>	
<b>GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y Apellidos	RUBEN MOREANO SALCEDO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	22292841
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0000-3382-2412">https://orcid.org/0009-0000-3382-2412</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	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>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres Y Apellidos	FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02436114
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0655-8198">https://orcid.org/0000-0003-0655-8198</a>
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres Y Apellidos	FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS
Tipo de documento	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>



Miembro del jurado 2	
Nombres Y Apellidos	LUIS CHAYÑA AGUILAR
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02363034
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0007-9829-1721">https://orcid.org/0009-0007-9829-1721</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> LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA  <b>País:</b> PERÚ  <b>Departamento:</b> ICA  <b>Provincia:</b> PISCO            -13.71018, -76.18971  <a href="https://maps.app.goo.gl/hL1k6A7uPDaqjGNAA">https://maps.app.goo.gl/hL1k6A7uPDaqjGNAA</a></p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	AGOSTO 2023 - DICIEMBRE 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>

  
 Dr. S. Ortiz C.  
 DIRECTOR  
 VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo RUBEN MOREANO SALCEDO, identificado con DNI Nro. 22292841 en mi condición de egresado de:

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

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA,

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

GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

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 02 de Septiembre del 2025



FIRMA (ASESOR)



FIRMA (obligatoria)





## **DEDICATORIA**

A Dios quien guía mi camino para lograr mis metas y propuestas y quien me ha dado la vida y fortaleza.



## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de la Escuela de Posgrado, y a todas las personas que siempre me apoyaron incondicionalmente.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	x

### CAPÍTULO I

#### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Exposición de la situación problemática .....	1
1.2. Formulación del planteamiento del problema .....	2
1.2.1. Pregunta general .....	2
1.2.2. Preguntas específicas .....	2
1.3. Justificación de la investigación.....	3
1.3.1. Justificación teórica .....	3
1.3.2. Justificación práctica.....	3
1.3.3. Justificación metodológica .....	4
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. Objetivo general.....	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Importancia y alcance de la investigación .....	5
1.5.1. Importancia .....	5
1.5.2. Alcance .....	6
1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación .....	7



- 1.6.1. Limitaciones de la investigación ..... 7
- 1.6.2. Delimitaciones de la investigación ..... 7
- 1.7. Hipótesis ..... 8
- 1.7.1. Hipótesis general ..... 8
- 1.7.2. Hipótesis específicas ..... 8
- 1.8. Variables e indicadores ..... 8
- 1.8.1. Conceptualización de variables ..... 8
- 1.8.2. Operacionalización de variables ..... 12

**CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO**

- 2.1. Antecedentes del estudio ..... 14
- 2.1.1. A nivel internacional ..... 14
- 2.1.2. A nivel nacional ..... 20
- 2.1.3. A nivel local ..... 25
- 2.2. Bases teóricas ..... 29
- 2.2.1. Gestión comunicativa ..... 29
- 2.2.2. Desarrollo institucional ..... 69
- 2.3. Marco conceptual ..... 93
- 2.3.1. Administración de datos ..... 93
- 2.3.2. Cierre administrativo ..... 94
- 2.3.3. Controles administrativos ..... 95
- 2.3.4. Desarrollo institucional ..... 96
- 2.3.5. Diseño organizacional ..... 97
- 2.3.6. El liderazgo ..... 98
- 2.3.7. El liderazgo pedagógico ..... 99



2.3.8. La comunicación..... 100

2.3.9. Planificación agregada ..... 101

**CAPITULO III**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque de la investigación..... 105

3.2. Método aplicado en la investigación ..... 105

3.3. Tipo de investigación ..... 106

3.4. Nivel de investigación ..... 107

3.5. Diseño de investigación..... 108

3.6. Población y muestra ..... 108

3.6.1. Población ..... 108

3.6.2. Muestra..... 110

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información ..... 111

3.7.1. Técnicas de la investigación ..... 111

3.7.2. Instrumentos de la investigación..... 112

3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación ..... 114

3.8.1. Validez de los instrumentos ..... 115

3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos ..... 115

3.9. Diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis ..... 115

**CAPITULO IV**

**RESULTADOS**

4.1. Presentación, análisis e interpretación de datos ..... 117

4.1.1. Correlación general ..... 117

4.1.2. Correlaciones específicas 1 ..... 118

4.1.3. Correlaciones específicas 2..... 119



4.1.4. Correlaciones específicas 3.....	120
4.2. Proceso de la prueba de hipótesis .....	120
4.2.1. Hipótesis general .....	120
4.2.2. Hipótesis específicas .....	122
4.3. Discusión de resultados.....	126
CONCLUSIONES.....	129
RECOMENDACIONES .....	131
REFERENCIAS.....	133
ANEXOS .....	145
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	146
Anexo 2: Instrumento .....	147
Anexo 3: Validación del instrumento .....	151



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de variables .....	12
Tabla 2	Población de docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia, Ica, 2022.....	109
Tabla 3	Obtención de la muestra.....	110
Tabla 4	Muestra de docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco, Ica, 2022.....	111
Tabla 5	Estructura del cuestionario de la variable de estudio 1.....	114
Tabla 6	Estructura del cuestionario de la variable de estudio 2.....	114
Tabla 7	Prueba de normalidad .....	116
Tabla 8	Gestión comunicativa y desarrollo institucional .....	117
Tabla 9	Desarrollo institucional y aspectos gestión comunicativa .....	118
Tabla 10	Desarrollo institucional y habilidades de la gestión comunicativa.....	119
Tabla 11	Desarrollo institucional y exigencias de la gestión comunicativa.....	120
Tabla 12	Prueba de hipótesis general .....	121
Tabla 13	Prueba de hipótesis específica 1 .....	122
Tabla 14	Prueba de hipótesis específica 2.....	124
Tabla 15	Prueba de hipótesis específica 3.....	125



## RESUMEN

Se realizó un estudio cuyo objetivo principal fue determinar la relación que existe entre la gestión comunicativa con el desarrollo institucional en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022, así mismo se ha planteado tres objetivos específicos respecto a determinar la relación entre cada una de las dimensiones de la gestión comunicativa frente al desarrollo institucional; en donde se consideró un muestreo censal de 95 docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022. Como parte de la metodología esta investigación se planteó con un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y con un diseño no experimental; se utilizó como instrumento el cuestionario para evaluar los informes de indagación de los docentes de las instituciones educativas primarias. Los resultados evidenciaron que existe una correlación positiva muy fuerte al 99.5% de confianza entre la gestión comunicativa y el desarrollo institucional. Por lo tanto, en términos generales se concluyó que según el estadístico de correlación Rho de Spearman, las dos variables de estudio se relacionan muy fuerte ( $R=0.995$ ); así mismo según prueba de hipótesis el p-valor es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), consecuentemente, se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se aceptará  $H_1$ .

**Palabras clave:** *Gestión, comunicativa, desarrollo, institucional*



## ABSTRACT

A study was conducted with the main objective of determining the relationship between communicative management and institutional development in teachers of primary educational institutions in the province of Pisco - Ica, 2022. Three specific objectives were also set with respect to determining the relationship between each of the dimensions of communicative management and institutional development, where a census sampling of 95 teachers of primary educational institutions in the province of Pisco - Ica, 2022 was considered. As part of the methodology, this research had a quantitative approach, correlational level and a non-experimental design; the questionnaire was used as an instrument to evaluate the inquiry reports of the teachers of the primary educational institutions. The results showed that there is a very strong positive correlation at 99.5% confidence level between communicative management and institutional development. Therefore, in general terms, it was concluded that according to Spearman's Rho correlation statistic, the two study variables are strongly related ( $R=0.995$ ); likewise, according to the hypothesis test, the p-value is 0.000, this value is lower than the significance level of 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), consequently, the  $H_0$  hypothesis is rejected and  $H_1$  will be accepted.

**Keywords:** *Management, communicative, development, institutional*



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación sobre la gestión de la comunicación en instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022 es de suma importancia puesto que, regula el intercambio de información dentro de las instituciones educativas que fueron objetos de estudio, y coadyuva a identificar objetivos, fundamentalmente para lograr el éxito a nivel personal, de equipo y organizacional mediante la gestión de la comunicación. Las instituciones educativas pueden potenciar su éxito, construir su reputación y transmitir estabilidad y claridad. La gestión de la comunicación asegura que los individuos emitan, reciban y comprendan los mensajes pertinentes. Comunicación administrativa. La gestión comunicativa incluye los procedimientos para planificar, recopilar, crear, distribuir, almacenar, recuperar, gestionar, controlar, dar seguimiento y disponer adecuadamente. Los directores dedican la mayor parte de su tiempo a comunicarse con los miembros del equipo y otras partes interesadas, tanto internas como externas en todos los niveles de la institución. La comunicación efectiva establece un vínculo entre las distintas partes interesadas, con variados antecedentes y niveles de experiencia. Los elementos pueden afectar la ejecución de un proyecto institucional.

El estudio actual se llevó a cabo siguiendo el marco establecido por la Escuela de Posgrado de la institución. En el primer capítulo del trabajo se presenta la descripción de la problemática a abordar, se plantean las preguntas de investigación, se expone la justificación del estudio, se establecen los objetivos, se formulan las hipótesis, se identifican las variables a estudiar y se detalla la operacionalización de dichas variables. En el segundo capítulo se expone el marco teórico, el cual incluye una visión general de la literatura y la introducción del marco conceptual. En el tercer capítulo se detalla la metodología empleada en el estudio, así como la



fundamentación teórica que respalda el diseño, nivel y tipo de investigación. En el cuarto capítulo se exponen los datos recolectados durante el desarrollo de la investigación. Por último, se exponen las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada, los apéndices y los anexos.



## CAPÍTULO I

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1. Exposición de la situación problemática

Hoy y siempre ha habido diversas opiniones y/o conversaciones sobre las instituciones educativas y cómo deben gestionarse y conducirse para lograr buenos resultados, durante los últimos años, ha habido una mayor atención sobre cómo medir y comprender qué actividades y acciones conducen a ciertos resultados. Las investigaciones muestran que las escuelas, el maestro y director marcan la diferencia. Es difícil determinar qué es lo más importante, ya que el trabajo en las instituciones educativas, como en la mayoría de las organizaciones, es complejo y está entrelazado.

En casi todas las actividades escolares, la comunicación juega un papel importante es por ello que es bueno que exista una gestión comunicativa eficaz. Cabe mencionar que cómo y de qué hablamos construyen y forman nuestra realidad. Cómo se entienden y comunican los objetivos de la escolarización, se convierten en requisitos previos para qué actividades y perspectivas se valoran y conducen a acciones posteriores. Esto implica que la gestión comunicativa puede ser tanto una forma de analizar y comprender los procesos en las instituciones educativas como un proceso para influir en las acciones y la comprensión de los demás. Una jornada ordinaria de trabajo para directores y docentes contiene muchos encuentros,



interacciones y conversaciones. La pregunta es ¿cómo contribuyen estas actividades a los resultados escolares?

Las instituciones educativas con buena gestión comunicativa se basarán en valores democráticos fundamentales y utilizarán la financiación y los recursos de la escuela de la forma más eficaz posible; asimismo, los directores y docentes de las instituciones educativas trabajarán en la mejora de la institución educativa y constantemente sus actividades y resultados estarán en relación con los cambios y el desarrollo de la sociedad. Una gestión comunicativa eficaz requiere directores y maestros comprometidos, informados y que tengan tiempo para hablar sobre temas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje.

Si bien la comunicación a menudo se describe como importante, gran parte de las conversaciones cotidianas y cómo se llevan a cabo se dan por sentadas y no se usan conscientemente. Esto puede dar como resultado que demasiados mensajes en la organización no lleguen de la forma prevista, es por ello que en este trabajo de investigación destacamos la gestión comunicativa en el desarrollo institucional y la necesidad de que ambas variables coexistan para lograr la calidad educativa.

## **1.2. Formulación del planteamiento del problema**

### **1.2.1. Pregunta general**

PG. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión comunicativa con el desarrollo institucional en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

PE1. ¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo institucional con los aspectos de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022?



PE2. ¿Cuál es grado de relación que existe entre el desarrollo institucional con las habilidades de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022?

PE3. ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el desarrollo institucional con las exigencias de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022?

### **1.3. Justificación de la investigación**

El enfoque de esta tesis está en la gestión comunicativa de los directores y el desarrollo institucional. La intención es estudiar la interacción entre las exigencias previas de la organización, como la estructura y la cultura y la comunicación de los directores sobre los problemas de enseñanza y aprendizaje y los resultados escolares.

#### **1.3.1. Justificación teórica**

Este trabajo de investigación se justifica porque busca analizar procesos complejos e interrelacionados lo que requiere transparencia y la ambición de definir y discutir cómo interactúan mis dos diferentes variables. Mi contribución es examinar cómo la interacción entre la gestión comunicativa y el desarrollo institucional afecta los resultados escolares en un entorno escolar en la provincia de pisco. El propósito es contribuir a un diálogo sobre el papel de la comunicación en los procesos de liderazgo. Asimismo, afirmo que la gestión comunicativa refleja y afecta los procesos en las organizaciones escolares y, por lo tanto, es interesante analizarla en relación al desarrollo institucional.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

Asimismo, cabe mencionar que el director tiene un papel clave que incluye conducir con una gestión comunicativa y asumir la responsabilidad para que el trabajo



dentro de la institución educativa se centre en los objetivos nacionales. El director contribuye, consciente e inconscientemente, a cómo se desarrollan los procesos estructurales, culturales y de liderazgo. Es imposible llevar a cabo cualquier tipo de liderazgo sin gestión comunicativa, ya que el liderazgo y la gestión de la comunicación están estrechamente enlazados. Si no hubiera reuniones y conversaciones donde los directores pudieran informar, compartir reflexiones, desafiar, apoyar y motivar al personal, la única forma en que un líder afectaría a los seguidores se reduciría a premios y castigos (Aliaga 1998).

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Una gestión comunicativa es especialmente importante en organizaciones con valores que no son negociables. Si bien el director participa en diferentes procesos y por lo tanto, se ve afectado por ellos, existen expectativas organizacionales sobre cómo el líder debe contribuir a estos procesos. ¿Es posible rastrear cómo los directores contribuyen a los resultados escolares en los procesos de comunicación de la escuela? Uno de los desafíos del director es apoyar a los maestros para mejorar los resultados de los estudiantes. Lo que los directores y docentes hablan y cómo lo comunican refleja y construye lo que se considera importante en diferentes procesos y actividades. Por lo tanto, la gestión comunicativa también revela lo que está en el centro del trabajo diario de la organización.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

OG. Determinar la relación que existe entre la gestión comunicativa con el desarrollo institucional en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.



## 1.4.2. Objetivos específicos

OE1. Establecer la relación que existe entre el desarrollo institucional con los aspectos de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.

OE2. Analizar el grado de relación que existe entre el desarrollo institucional con las habilidades de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.

OE3. Evaluar el grado de relación que existe entre el desarrollo institucional con las exigencias de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.

## 1.5. Importancia y alcance de la investigación

### 1.5.1. Importancia

Dado que permite compartir información, ideas y conocimientos entre los numerosos miembros de la organización, la comunicación es un componente crucial de cualquier tipo de actividad organizada. La gestión de la comunicación es el proceso de planificación, aplicación y evaluación de estrategias y actividades diseñadas para mejorar la eficacia de la comunicación tanto dentro de una organización como con sus interlocutores externos. Como resultado de una comunicación eficaz, toda la información esencial se transmite a todas las partes interesadas, tanto dentro como fuera de la empresa, de forma clara y oportuna. La mejora del rendimiento de la organización es el resultado directo de una gestión eficaz de la comunicación, que fomenta la coordinación y la cooperación entre los numerosos departamentos y equipos de trabajo de la empresa. La mejora del rendimiento de la organización es el resultado directo de una gestión eficaz de la comunicación, que fomenta la coordinación y la cooperación entre los numerosos departamentos y equipos de



trabajo de la empresa. La comunicación abierta y honesta crea una atmósfera corporativa saludable. Esto conduce a una mayor confianza, motivación y dedicación de los empleados. Otro aspecto importante de la gestión de la comunicación es el establecimiento y mantenimiento de relaciones productivas con clientes, proveedores, socios y otras partes interesadas externas. Estas relaciones pueden influir en la reputación y el éxito de la organización.

### **1.5.2. Alcance**

Los procesos y actividades centrados en reforzar y desarrollar la estructura, los recursos y las competencias de una organización se denominan desarrollo institucional. La aplicación de políticas, la adopción de nuevas tecnologías, la mejora de los sistemas de gestión y el fomento de una cultura corporativa sólida son ejemplos de procedimientos que pueden entrar en esta categoría. Mediante la optimización de los procesos internos y el uso eficiente de los recursos existentes, el objetivo final del desarrollo organizativo es aumentar la eficacia y la productividad de la organización. Una empresa que cuenta con un sólido programa de desarrollo organizativo es capaz de responder eficazmente a los cambios del entorno, prever las tendencias emergentes y aprovechar las oportunidades a medida que se presentan. El desarrollo institucional fomenta la creatividad y la búsqueda de respuestas creativas a las dificultades de la organización. También estimula la innovación y la mejora continua, ambas esenciales para el crecimiento de la institución. El crecimiento y desarrollo del talento humano es otro énfasis del desarrollo institucional. Esto se logra mediante la implementación de programas de capacitación, la evaluación del desempeño y la elevación del liderazgo a posiciones de autoridad.



## **1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación**

### **1.6.1. Limitaciones de la investigación**

Limitar la eficacia de la comunicación dentro de una organización puede deberse a varios factores, como la falta de claridad en el mensaje, la falta de retroalimentación o la barrera lingüística. Uno de los factores que pueden obstaculizar la capacidad de una organización para adoptar estrategias de comunicación eficaces es la falta de recursos, como herramientas de comunicación inadecuadas o personal que haya recibido formación en comunicación. La forma en que se lleva a cabo la comunicación puede verse afectada por la cultura de la institución. Es posible que la eficacia de las iniciativas de gestión de la comunicación se vea obstaculizada si la cultura no hace mucho hincapié en la comunicación directa y abierta. En caso de que existan restricciones financieras, puede resultar difícil ejecutar reformas y obtener los recursos necesarios para el crecimiento organizativo. El potencial para que el crecimiento organizativo tenga éxito puede verse obstaculizado por individuos de la organización que se resistan al cambio. En caso de que los trabajadores se muestren reticentes a aceptar nuevos procedimientos o tecnologías, puede resultar difícil llevar a cabo cambios considerables.

### **1.6.2. Delimitaciones de la investigación**

En cuanto a los públicos a los que puede dirigirse, la gestión de la comunicación puede tener un alcance global restringido. Por ejemplo, cuando se comunica con personas que no tienen acceso a las tecnologías de la comunicación o con públicos que se encuentran en otros países, puede resultar difícil hacerlo con éxito. Para planificar, aplicar y evaluar estrategias de comunicación, la gestión de la comunicación implica tiempo y recursos. La capacidad de una empresa para llevar a cabo una gestión holística de la comunicación puede verse dificultada por estos



obstáculos. Puede haber una restricción en la amplitud del crecimiento institucional en términos de los departamentos o secciones de la organización que se ven afectados. Ciertas mejoras podrían limitarse a determinadas regiones y no implantarse en toda la empresa. Los recursos disponibles, como tiempo, personal y financiación, pueden ser un factor que limite el crecimiento de una organización. La capacidad de ejecutar cambios a gran escala puede verse dificultada por estos límites.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis general**

HG. Existe una relación directa y significativa entre la gestión comunicativa con el desarrollo institucional en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.

### **1.7.2. Hipótesis específicas**

HE1. El desarrollo institucional se relaciona directamente con los aspectos de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.

HE2. El desarrollo institucional se relaciona directamente con las habilidades de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.

HE3. El desarrollo institucional se relaciona directamente con las exigencias de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.

## **1.8. Variables e indicadores**

### **1.8.1. Conceptualización de variables**

Variable 1: Gestión comunicativa



El término gestión comunicativa se utiliza para caracterizar un enfoque de la gestión que prescribe que lo principal sea comunicarse con las personas en lugar de intentar controlarlas. Es decir, el directivo comunicativo cree que no se puede gestionar o controlar a las personas del mismo modo que se gestiona y controla la cadena de suministro justo a tiempo para cumplir los requisitos de otras partes del sistema. La razón es que cada empleado tiene sus propios objetivos y actitudes ante el trabajo y la vida, que pueden entrar en conflicto con los deseos de los empresarios o directivos (Gossel, 2024).

La gestión comunicativa consiste en guiar a las personas y a los grupos para que desarrollen sus propios objetivos y se conviertan en partícipes de la empresa, en lugar de que la dirección controladora les imponga los objetivos de los demás. Uno de los objetos clave de la gestión comunicativa es un flujo bidireccional de órdenes e información, en el que los superiores distribuyen información e instrucciones a lo largo de la línea y los subordinados solicitan la información que necesitan. Existe un flujo afluente ascendente y descendente, y los subordinados y superiores interactúan para tratar de llevar sus niveles de persuasión de recursos y rendimiento a los niveles más altos posibles en consonancia con las necesidades de la empresa y la tecnología dada (Gossel, 2024).

Reconociendo la importancia de la comunicación en las organizaciones contemporáneas, muchos estudiosos prestan ahora atención a una perspectiva innovadora: la gestión comunicativa, que sirve de hilo integrador a diversas funciones organizativas y complementa otros procesos organizativos (gestión administrativa o gestión de procesos comunicativos). Aunque el término «gestión comunicativa» tiene múltiples connotaciones, el enfoque más común y global para conceptualizar este



fenómeno lo trata como un medio para mejorar la eficacia de las acciones y alcanzar objetivos específicos (Camilleri, 2021)

Las empresas modernas operan en un entorno caracterizado por la rapidez de los cambios, la brevedad de los plazos de comercialización, la globalización y la omnipresencia de las tecnologías de la información. Por lo tanto, tienen que ser ágiles, flexibles y capaces de aprovechar las oportunidades en un contexto de incertidumbre e imprevisibilidad. Al mismo tiempo, tienen que aprovechar al máximo sus recursos, es decir, los empleados, incluidos sus conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias. Por este motivo, merece la pena examinar y comprender la idea de la gestión comunicativa de las organizaciones. La cuestión de construir y mantener relaciones dentro de una organización encuentra su base en las teorías de liderazgo que subrayan la importancia de, entre otras cosas, una buena comunicación, motivar, recompensar y fijar objetivos. Además, las teorías del capital humano subrayan que una gestión adecuada de las habilidades, los conocimientos y las competencias sociales de un equipo permite lograr una ventaja competitiva en condiciones turbulentas y cambiantes. En otras teorías centradas en los aspectos blandos de la gestión, como la excelencia o la gestión por valores, se ha subrayado la importancia del diálogo, el respeto y la ética. (Camilleri, 2021)

## **Variable 2: Desarrollo institucional**

El desarrollo institucional representa las principales preocupaciones de los científicos sociales que trabajan en una amplia variedad de disciplinas: antropología, economía, geografía, historia, derecho, ciencias políticas, psicología, administración pública, filosofía y sociología. Una de las definiciones de desarrollo institucional de las que se habla aquí es la culminación de los deseos de un pueblo de tener una sociedad decente, justa y productiva; es decir, la definición de desarrollo institucional se refiere



a aquellas tradiciones de actuar e interactuar que llegarán a ser las más eficaces y constructivas para el mayor número de personas. Una apelación a aquellas formas colectivas que conforman las técnicas procedimentales y de colaboración que crearán el tipo de sociedad, con su lista de prioridades, que desean los ciudadanos en general. En consecuencia, parece existir una actitud hacia el desarrollo institucional que ve en esta actividad una de las actividades que deben estar presentes en cualquier sociedad - ciertamente en cualquier sociedad, el comercio es una característica, que desea que sus ciudadanos sean participantes dominantes en los procesos de toma de decisiones: un concepto ideal de democracia comercial (Tauginiené et al., 2020).

Como hitos en nuestra comprensión del proceso de desarrollo institucional, esta posición teórica ha proporcionado un marco de referencia para diversos servicios sociales. El tercer aspecto, relativo a la asistencia práctica, ha establecido un contacto sistemático con responsables políticos y profesionales de todo el mundo. El cambio socioeconómico y político conduce, en cualquier comunidad progresista, a cambios en las instituciones sociales. La forma en que afrontamos el cambio y gestionamos el grado de control durante ese cambio desempeñan un papel importante en la idoneidad, agilidad y resultado final del proceso de reparación o sustitución (Tauginiené et al., 2020).



1.8.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Criterio de valoración
<b>VARIABLE 1</b> <b>GESTIÓN COMUNICATIVA</b>	1.1. Aspectos de la gestión comunicativa	1.1.1. Fomenta nuevas fuentes de innovación e ideas	<b>A. Si</b> <b>B. No</b> <b>C. A Veces</b> <b>D. Casi Siempre</b>
		1.1.2. Coadyuva el trabajo en equipo orientando hacia la productividad	
		1.1.3. Propicia una atmosfera buena y segura	
		1.1.4. Fomenta el sentido de responsabilidad	
	1.2. Habilidades de la gestión comunicativa	1.2.1. Desarrolla las habilidades de escucha activa	
		1.2.2. Mejora la flexibilidad en distintas situaciones	
		1.2.3. Ayuda a lidiar frente a los conflictos laborales	
		1.2.4. Desarrolla la habilidad del asertividad	
	1.3. Exigencias de la gestión comunicativa	1.3.1. Existe una estructura organizativa	
		1.3.2. Existe una cultura organizacional	
		1.3.3. Establece una dirección a través de la planificación estratégica	
		1.3.4. Tienen la disponibilidad de colaboración	
		2.1.1. Cuenta con buenos profesionales	
<b>VARIABLE 2</b> <b>DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	2.1. Pasos del desarrollo institucional	2.1.2. Existe asesoramiento y dirección	<b>A. Si</b> <b>B. No</b> <b>C. A Veces</b> <b>D. Casi Siempre</b>
		2.1.3. Existe una gestión comunicativa adecuada	
		2.1.4. Genera relaciones de confianza	
		2.2.1. Existe mejora continua en la institución	
	2.2.2. Propicia mayor comunicación		
	2.2.3. Promueve diferentes iniciativas de formación docente		
	2.2.4. Mejora del servicio educativo		



---

**2.2.** Beneficios del desarrollo institucional

**2.3.** Aspectos del desarrollo institucional

**2.3.1.** Incide en el desarrollo de la personalidad humana

**2.3.2.** Incurre en el desarrollo individual y social

**2.3.3.** Repercute en el desarrollo profesional

**2.3.4.** Promueve el desarrollo sostenible

---

*Nota.* Elaboración propia.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

##### 2.1.1. A nivel internacional

Estada (2020) En la siguiente investigación de tesis para la obtención de maestría denominada "La importancia de la gestión de la comunicación organizacional para la imagen institucional" se muestra que en la actualidad, muchas organizaciones, instituciones o empresas se preocupan por alcanzar los objetivos de la entidad. Sin embargo, muchas de ellas no saben cómo realizar esta tarea de manera eficiente. En consecuencia, toda entidad requiere de recursos para cumplir con el propósito institucional, por lo tanto, las transformaciones han sido constantes en este aspecto. Es por ello que la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional se han convertido en procesos fundamentales para las empresas, al punto que una estrategia y planeación de estas dinámicas de comunicación influyen en el desarrollo laboral y en el aprovechamiento del talento humano y de los recursos de la institución. La principal aportación de una concepción gerencial de la comunicación es la noción de que la gestión de la comunicación es una función organizativa integrada en la gobernanza y dirección generales de una entidad, orientada a garantizar la eficiencia y eficacia de todas las actividades y el aumento sostenido del valor de la organización. En la base, esta



lógica de gestión se aplica a todas las formas de comunicación (interna o externa, relaciones con los medios o con los clientes, comunicaciones de marketing o de producto, etc.), a todos los instrumentos de comunicación (campaña, programa, canal, etc.) y a todos los tipos de organizaciones empresas, instituciones gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro, etc. (Zearfass y Volk, 2020).

Barreto (2020) desarrollo el trabajo investigativo denominado "Incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López" en donde para el desarrollo organizacional fue el objeto de este estudio, que se realizó con la intención de identificar la frecuencia de la comunicación interna que ocurre dentro de las regiones administrativas de la empresa. Esto permitió el desarrollo eficiente de las actividades en las que Se realizó una entrevista para analizar el proceso de comunicación interna existente en cada una de las áreas administrativas de la institución. El objetivo de la entrevista fue conocer las percepciones de los directores de cada área administrativa con relación a los procesos de comunicación interna. El propósito del análisis fue identificar o si no cumple las normas establecidas en el entorno laboral. De este modo, se establecieron teorías científicas y jurídicas con el fin de proporcionar apoyo teórico a la investigación. Además, se utilizaron métodos científicos como el inductivo, deductivo y analítico para facilitar el desarrollo de los procesos. Posteriormente, se identificaron los factores de comunicación interna que influyen en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la ESPAM MFL, mediante el uso de una ficha de observación y una encuesta. El propósito de esta evaluación fue determinar los factores que influyen en la comunicación interna, así como los factores que intervienen en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas investigadas.



Flores (2021) desarrollo el trabajo investigativo denominado “Relación entre la gestión comunicativa y la imagen Corporativa: Percepción de los usuarios de una academia de Muay Thai El caso de la Academia F-14” en donde en el año 2020, el propósito de este estudio fue determinar si existe o no relación entre la gestión de la comunicación y la imagen corporativa de la institución de artes marciales Muay Thai F-14 ubicada en la Ciudad de México. La investigación es de nivel básico, descriptivo correlacional, y responde a un diseño no experimental de corte transversal causal. La muestra de estudio está conformada por 25 usuarios mayores de edad que entrenan Muay Thai a lo largo de su estancia en la escuela F-14. A partir de los resultados de la investigación, se puede concluir que el nivel de gestión de la comunicación en la escuela de artes marciales pertenece al rango medio de valoración, con un porcentaje del cuarenta por ciento. Además, se reportaron los siguientes valores para sus dimensiones evaluativas: Con una puntuación del cuarenta por ciento, las conclusiones del estudio indican que el nivel de gestión de la comunicación en la academia de artes marciales se situó en el rango medio. Además, las dimensiones evaluativas de la academia presentaron los siguientes valores: los flujos de comunicación recibieron una valoración del cuarenta por ciento, la cultura corporativa y el clima organizativo recibieron una valoración del cuarenta por ciento, y las relaciones públicas y el marketing recibieron una valoración del cuarenta y cuatro por ciento. Se determinó que existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación y la imagen corporativa de la academia de artes marciales Muay Thai F-14 de Lima Metropolitana en el año 2020. La imagen corporativa percibida por los usuarios de la academia de artes marciales obtuvo un puntaje de cuarenta por ciento, el cual se encuentra dentro del rango regular de evaluación. Además, se descubrió una correlación significativa ( $0.000 < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de Pearson



( $r=0.802$ ), lo que indica una correlación positiva significativa y una dependencia completa entre las variables en cuestión.

Hidalgo (2023) desarrollo el trabajo académico denominado “La gestión de la comunicación institucional en la Dirección Zonal 3 de Salud durante la pandemia, periodo enero-junio 2021” en donde Tomando en consideración que la comunicación institucional traduce la identidad en una imagen que es una herramienta estratégica que promueve un adecuado posicionamiento, la presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis de la gestión de la comunicación en la Dirección Zonal de Salud 3 de Chimborazo, en el contexto de la pandemia del Covid-19. En este caso particular, en la ciudad de Riobamba, es posible determinar que la introducción del virus tuvo un impacto significativo en todo el mundo, particularmente en el elemento comunicacional. En el sector salud, sin lugar a dudas, fue uno de los más afectados. No sólo por el hecho de que diariamente se perdían vidas humanas y el número de víctimas era alarmante, sino también porque los profesionales sanitarios tuvieron que hacer frente a graves afecciones psicológicas. En consecuencia, la actividad comunicativa entró en escena, ya que se trataba de proporcionar información suficiente y adecuada a la mayoría de la población para ayudarla a mantener cierto nivel de compostura. No cabe duda de que, tal como se desprende de los resultados de las encuestas realizadas y de la entrevista con las autoridades competentes, la comunicación se gestionó de la manera más eficaz; sin embargo, ello no implica que fuera la mejor, por lo que el proyecto de estudio contiene un manual para la gestión de la comunicación durante una crisis sanitaria. Es de esperar que este manual represente una contribución al crecimiento de estas instituciones.

Vitema (2024) desarrollo el trabajo investigativo denominado “La Gestión de la Comunicación Institucional en la Gobernación de Chimborazo, periodo enero, junio



2021” en donde De enero a junio de 2021, esta investigación se centra en la gestión de la comunicación institucional en el Gobierno Distrital de Chimborazo. Se utilizaron cuatro métodos diferentes de investigación, entre ellos el científico, inductivo, deductivo y descriptivo. Al combinar estas metodologías, la investigación se hizo teóricamente plausible, lo que permitió que el estudio se desarrolle de manera adecuada. En el transcurso de la investigación se utilizan enfoques tanto cualitativos como cuantitativos, que incluyen la recogida, el análisis y la integración de datos numéricos con la información cualitativa que se ha ido recopilando a lo largo del tiempo de estudio. A efectos de la investigación, se realizó una revisión de documentos, entrevistas y cuestionarios utilizando formatos de preguntas y respuestas, así como fichas de contenido. Como resultado de estos métodos y técnicas, se ha determinado que las instituciones públicas deben contar con un departamento de comunicación conformado por especialistas en la materia para maximizar su eficiencia. Las palabras clave son las siguientes: investigación, información, cuantitativa, cualitativa, técnica y desarrollo.

Peraza (2018) desarrollo este trabajo investigativo para obtención de su grado de magister denominado “Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED” en donde dado que nos permite transmitir nuestras ideas, emociones y perspectivas sobre el mundo, la comunicación ha sido un instrumento importante en las civilizaciones humanas desde que existe. Ofrecer oportunidades de contacto y conexión con otras personas, así como facilitar cambios de comportamiento y el desarrollo de nueva información, son necesarios para el logro de las metas y objetivos de un grupo u organización. Todos los aspectos de la educación, desde la interacción con otras personas hasta la gestión de instituciones como las escuelas, se basan en la



comunicación en todas sus fases. Las empresas empezaron a prestar atención al estado de la comunicación dentro de sus organizaciones hacia mediados del siglo XIX, y empezaron a considerar cómo interfiere en sus operaciones y objetivos, ya sea favorable o adversamente. En un esfuerzo por mejorar los procedimientos académicos, sociales y administrativos, las instituciones educativas han empezado a utilizar teorías y modelos operativos. La importancia de considerar tanto la comunicación interna como la externa en las instituciones educativas ha sido demostrada por diversos estudios internacionales, entre ellos, que se enfocaron en la comunicación en centros educativos ubicados en Buenos Aires, Argentina. Además, que la comunicación no sólo debe utilizarse para detectar problemas dentro de las instituciones educativas, sino también como herramienta para replantear la pedagogía y la calidad en todos los ámbitos. Las estrategias de planificación estratégica escolar, gestión humana y atención al cliente son los tres tipos de estrategias de comunicación crítica que se abordan en este estudio. Esta investigación indaga sobre la dinámica organizacional de la comunicación en las instituciones educativas, en el centro de la investigación. Dentro de un distrito escolar, el propósito de este estudio es conocer la influencia que tienen las dinámicas de comunicación en la creación de canales de comunicación exitosos. Como medio para mejorar la calidad de vida tanto del personal como de los estudiantes, la investigación destaca la importancia de la comunicación centrada en el ser humano y las técnicas que son menos procedimentales. El propósito de esta investigación es investigar el estado actual de la comunicación organizativa en la escuela Kennedy Class IED, que se caracteriza por un gran número de alumnos y una composición diversificada del profesorado. Además del hecho de que el cuarenta y cinco por ciento de los estudiantes han completado la escuela secundaria, la comunicación en la escuela se



caracteriza por un alto grado de interdependencia entre los instructores y los padres. Dado lo intrincado del telón de fondo social, la seguridad de la escuela se ve amenazada por una mafia de narcotraficantes. Además, la encuesta indagaba sobre la percepción de la calidad de la comunicación tanto dentro como fuera de la organización. Se descubrió mediante la administración de una encuesta del tipo Likert a un total de 34 instructores, coordinadores y profesionales administrativos que la percepción de la comunicación interna suele ser favorable o negativa. Esto se debe al hecho de que departamentos como rectoría, pagos, almacén y secretaría han proporcionado evaluaciones deficientes. De las conclusiones se desprende que la comunicación dentro de las escuelas es un componente esencial para mejorar el nivel educativo y reducir el número de alumnos que abandonan los estudios. Cuando se trata de cumplir objetivos educativos y cultivar seres humanos transformadores, la investigación llega a la conclusión de que una buena comunicación es vital.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Hernández et al. (2021) en su interesante estudio titulado "Estrategias para la eficiente gestión de la comunicación institucional en pro del desarrollo local y sostenible", realizaron una exhaustiva investigación sobre la comunicación efectiva y constante promueve sinergias positivas y colaborativas entre el Estado, la sociedad civil y la universidad, siendo esta última el principal centro de interacción sociocultural en este contexto de intercambio y desarrollo conjunto. Esto contribuye de manera significativa al fortalecimiento del empoderamiento de los actores locales como agentes fundamentales en el proceso de desarrollo sostenible. La comunicación efectiva y fluida desempeña un papel crucial en la eficiencia y funcionamiento óptimo de las diversas regiones, dado que facilita la generación de sinergias y la colaboración intersectorial. El propósito fundamental de esta investigación es desarrollar



detalladamente una estrategia integral de administración de la comunicación enfocada específicamente en la Universidad de Pinar del Río, teniendo en cuenta el entorno de evolución particular de la región. Los objetivos fundamentales de esta estrategia se centran en potenciar y desarrollar las capacidades institucionales de la universidad en los diversos ámbitos relacionados con la comunicación y difusión de información, así como en elevar y perfeccionar la calidad y eficacia de los servicios sociales ofrecidos a la comunidad universitaria y a la sociedad en general. Con el propósito fundamental de lograr esta meta ambiciosa y trascendental, se emplearon diversas metodologías y técnicas de investigación, tales como la observación participante detallada y minuciosa, las entrevistas grupales exhaustivas y profundas, el análisis estructural de sistemas complejos y la análisis y síntesis rigurosa y meticulosa de documentos relevantes y significativos. A través de la efectiva implementación de dicho programa, se han identificado y puesto de manifiesto las importantes carencias y deficiencias en la gestión y coordinación de la comunicación institucional en la prestigiosa Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", así como su estrecha vinculación y repercusión en el avance y desarrollo a nivel local en la destacada provincia. La planificación y ejecución de la estrategia integral de gestión de la comunicación institucional en la prestigiosa Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca» se basó en este importante aspecto, con la clara intención de aportar significativamente al progreso y fortalecimiento de la comunidad local. Dentro del contexto del desarrollo local sostenible, la estrategia plantea la promoción activa de la participación de los diferentes grupos internos y externos de la Universidad de Pinar del Río en la gestión y supervisión de las acciones relacionadas con la comunicación institucional. La participación activa mencionada sitúa a la institución en una posición estratégica que le permite satisfacer de manera



efectiva las exigencias sociales y gubernamentales vinculadas al desarrollo local, incluyendo aquellas relacionadas con la comunicación institucional y la transparencia en sus acciones.

Cruz (2019) realizó la tesis para obtener el grado de magister denominado "Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018" el presente estudio, realizado en Huarochirí, 2018, tuvo como objetivo primario conocer la significancia de la conexión entre las Habilidades Comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15. Para los fines de este estudio se utilizó una forma correlacional fundamental de diseño no experimental, de corte transversal. Ciento ochenta y siete docentes, tanto nombrados como contratados, conformaron la población. Para recabar datos sobre ambas variables, se diseñaron y utilizaron dos cuestionarios basados en la escala de Likert. Para determinar la validez de los instrumentos se recurrió a la opinión de un experto, y para determinar la fiabilidad de los instrumentos se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach. Para realizar el análisis de los resultados se llevó a cabo la prueba Rho de Spearman. Existe relación significativa entre la habilidad comunicativa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018. La investigación concluyó que esta relación es significativa. El coeficiente de correlación Rho de Spearman  $=,766$  indica una correlación positiva moderada fuerte. Adicionalmente, se recibió el valor de  $p = 0,000$ , que es menor al nivel de significación de 0,05.

Porta y Martínez (2024) desarrollo el trabajo de licenciatura nombrado "Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional según el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca" en donde El personal



administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca señaló que el propósito del estudio era identificar el vínculo entre la comunicación organizacional interna y el crecimiento organizacional. Este fue el objetivo general de la investigación. En este estudio se utilizó una metodología cuantitativa, la investigación se realizó con un alcance correlacional y el diseño aplicado fue no experimental, transeccional, descriptivo y correlacional. Asimismo, utilizó un tamaño de muestra de 110 colaboradores administrativos, el método de muestreo utilizado fue de tipo censal, se utilizó el método de encuesta para la recolección de datos y los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de Comunicación Organizacional Interna de GF Asesores (2003) y el Cuestionario de Desarrollo Organizacional (2017). Asimismo, la mayoría de las dimensiones de comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional también mostraron una relación positiva y significativa, con valores mínimos de .594 y máximos de .598. Los hallazgos que se obtuvieron demostraron que existe una relación positiva y significativa ( $r=.583$ ) entre las variables investigadas. Todas las demás dimensiones son positivas, con excepción de la dimensión obstáculos en la comunicación, que tiene una asociación negativa con el crecimiento organizacional ( $r = -.451$ ). En el mismo sentido, la fluidez de los mensajes y canales internos generó que los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Chilca se sientan integrados y comprometidos con la organización. Esta constatación permitió concluir que el nivel de desarrollo organizacional es directamente proporcional al grado de comunicación interna que existe dentro de la organización.

Cotrado y Ramos (2023) desarrollaron el trabajo de tesis de licenciatura denominada "Gestión institucional y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Carlos A. Velásquez, Ilo-2023" en donde La institución educativa Carlos A. Velásquez, Ilo - 2023 es el objeto de esta investigación, que busca determinar la



naturaleza de la conexión que existe entre la administración institucional y el crecimiento organizacional. El estudio pone énfasis en el nivel correlacional, tipo básico y diseño no experimental. A fin de recabar información para la investigación, que incluyó a un total de cincuenta empleados, se realizó una entrevista. El 62% de los encuestados afirmó que se puede considerar que la institución tiene una buena administración institucional, como muestran los resultados. Esto implica el desarrollo de procedimientos y prácticas organizativas que maximicen el uso de los recursos, la toma de decisiones y la coherencia de la organización dentro de la misma. Tener un alto índice de desarrollo organizativo del 66% indica que el entorno interno es eficiente, flexible y sostenible. De los resultados de la investigación se deduce que el valor Rho de Spearman de 0,933 indica una correlación positiva, significativa y fuerte entre las variables.

Páramo (2021) desarrollo el trabajo investigativo denominado "Gestión pedagógica y competencias comunicativas en una Unidad Educativa de Guayaquil, Ecuador, 2021" en donde El propósito del proyecto de investigación que se realizará en el año 2021, investigar la conexión que existe entre la gestión pedagógica y las competencias comunicativas a nivel de unidad educativa en Guayaquil. Para este estudio se seleccionó un total de 32 personas para su participación y se realizó el análisis estadístico utilizando el software SPSS. Con un valor de Spearman (rho) de 0,777, los resultados lograron demostrar una relación directa y sustancialmente positiva entre la gestión pedagógica y las habilidades comunicativas. Esto demuestra que existe una fuerte asociación entre ambas variables, lo que a su vez implica que existe una sólida relación entre las dos instituciones. Tanto la opinión de los expertos como la gran fiabilidad del alfa de Cronbach dan peso a las conclusiones de la investigación.



### 2.1.3. A nivel local

Galdos (2021) desarrollo la tesis de licenciatura denominada "El impacto de la comunicación interna en la rentabilidad de la empresa EMSA Puno SA, periodo 2021" se llevó a cabo utilizando una metodología cuantitativa, con un nivel descriptivo correlacional, y con preferencia por un diseño que no incluyera ningún experimento. Del mismo modo, a efectos de este estudio, se examinó una muestra compuesta por 44 trabajadores de EMSA PUNO SA. El enfoque que se utilizó para adquirir todos los datos fue la encuesta, y el instrumento que se utilizó para la recogida de datos fue un cuestionario que constaba de 18 preguntas con una propensión a una escala de Likert. Esto se hizo con el fin de recoger los datos de acuerdo con el desempeño de las variables «Comunicación Interna» y «Rentabilidad»). La tabulación de la información se hizo para que los resultados pudieran ser analizados de acuerdo con la información que se había recogido anteriormente. A continuación, se tabuló y ordenó la información, tras lo cual se expuso a una técnica de análisis y se proporcionaron los datos al programa SPSS para poder analizarlos. Para comprobar la hipótesis se utilizó una prueba estadística llamada Rho de Spearman, y los resultados mostraron que la «Comunicación Interna» tenía una relación directa y positiva con la «Rentabilidad» de la empresa EMSA PUNO SA. Los cálculos se realizaron mediante gráficos y tablas, y los resultados demostraron que la hipótesis era correcta. En conclusión, los resultados y sugerencias de esta investigación seguidos de las conclusiones se muestran a continuación.

Sanca (2022) desarrollo el trabajo de tesis de maestría denominado "Comunicación asertiva y gestión educativa en docentes de instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Samán, Azángaro, Puno, 2022" en donde La investigación fue de diseño no experimental y de tipo correlacional, e incluyó una



población de 96 instructores nombrados o contratados. El objetivo general del estudio fue evaluar el vínculo entre la comunicación asertiva y la administración educativa en el IES público ubicado en el distrito de Samán. Para la recolección de datos se elaboró un cuestionario como instrumento. El método que se utilizó fue la encuesta, la cual fue verificada a través del juicio de especialistas y estableció una confiabilidad de 0,889, determinada por el coeficiente Alfa de Cronbach. El estudio aporta como evidencia un valor de ( $p = 0,289$ ), lo que demuestra que existe un vínculo entre la comunicación asertiva y la gestión educativa en las IES públicas del distrito de Samán. Asimismo, la investigación aporta como evidencia que los resultados de la asociación son débilmente significativos. Dado que la prueba de hipótesis confirma la validez de la hipótesis alternativa con un nivel de significación de ( $p=0.004<0.05$ ), donde el valor «p» fue menor al 5%, los resultados de la investigación indican que la comunicación asertiva está asociada a la gestión educativa en las instituciones de educación superior públicas del distrito de Samán, Azángaro, Puno, 2022. Esta conclusión se basa en que existe una correlación positiva débil entre ambos fenómenos.

Calderónm et al., (2022) desarrollo el trabajo investigativo denominado “Gestión de políticas públicas de la comunicación para el desarrollo del turismo en Puno” Una contribución a la modernización de la administración pública es la política pública de comunicación, que funciona como un instrumento operativo y técnico definido por un conjunto de principios, reglamentos y procedimientos. Este instrumento se encarga de organizar las operaciones políticas y administrativas dentro de las instituciones estatales. Brindar una explicación de las políticas gubernamentales en materia de comunicación y el crecimiento del turismo en la ciudad de Puno es el propósito del presente trabajo. Utilizando una metodología



cuantitativa, el estudio es de tipo correlacional y no incluye experimentos. Para la sistematización de los datos se utiliza el programa estadístico SPS. El tipo de muestreo utilizado se denomina muestreo probabilístico-simple, ya que ofrece a todos los miembros de la población las mismas posibilidades de ser seleccionados. En este proceso también se tiene en cuenta la importancia de la publicidad, la comunicación audiovisual y la cultura. El propósito de este proceso es fortalecer estas políticas para fortalecer las formas de organización, el desarrollo institucional y la importancia que el turismo social tiene en la sociedad. Los instrumentos de las políticas públicas, como la planificación, la participación y el diálogo, ayudan a mejorar el desarrollo y el clima institucional, y también ayudan a mejorar la actividad turística a través de la articulación con otras instituciones que gestionan políticas públicas. Los resultados constituyen la aplicación de políticas públicas de comunicación en la gestión pública, que se relaciona con el ciclo de políticas públicas en general de la gestión pública.

Villa (2023) elaboro el trabajo investigativo denominado "El desarrollo local de un distrito en la región de Puno a través del turismo rural. Gestionar: revista de empresa y gobierno en donde Para hacer un uso eficaz de los recursos disponibles, es necesario contar con asesoramiento técnico que garantice que el crecimiento local se circunscribe a un proceso coordinado y respaldado por la evidencia y la experiencia. Ha llamado la atención de todos que varios esfuerzos locales han reconocido a las actividades turísticas en el medio rural como una posibilidad en desarrollo. En el contexto del área de Capachica, el propósito de esta investigación fue investigar la conexión que existe entre la gestión del turismo rural y el proceso de desarrollo local. Se utilizó una técnica cuantitativa correlacional y un diseño que no incluyó experimentos. A cada uno de los 304 individuos de la zona de Capachica que se incluyeron en la muestra probabilística se les entregaron dos cuestionarios para



rellenar. Según los resultados, la asociación directa es de débil a moderada (0,340). Con el propósito de lograr el crecimiento de la comunidad y posicionar al distrito de Capachica como un centro de apoyo a la actividad turística rural en la zona de Puno, es necesario que se mejore y optimice la gestión turística. Si bien es claro que existen limitaciones en el desarrollo local y en la gestión del turismo rural, también es evidente que estas limitaciones son visibles.

Llano (2023) desarrollo el trabajo de tesis de licenciatura denominada "Gestión de las municipalidades en el desarrollo educativo en tiempos de pandemia en el nivel secundario, en la provincia de Puno, 2022" Determinar la gestión de las municipalidades en el desarrollo educativo en tiempos de pandemia en el nivel secundario de la provincia de Puno en el año 2022 fue el propósito del estudio que se ejecutó. Para la metodología se utilizó una estrategia cuantitativa, de carácter descriptivo y de tipo no experimental. La población y muestra estuvo conformada por 28 docentes de educación secundaria y 11 trabajadores públicos de dos municipios diferentes. El método utilizado fue la encuesta, y el instrumento utilizado fue el cuestionario. A través de los hallazgos, se descubrió que los municipios investigados no cumplían con la gestión en cuanto a las cosas que se presentaban. En cuanto al desarrollo de la educación, se observó que el 61% de los empleados que trabajan en instituciones educativas indicaron que tienen un bajo nivel de gestión de los municipios para el desarrollo de la gestión, el 32% indicaron que tienen un nivel medio de gestión, y el 7% mencionaron que tienen un alto nivel de gestión de los municipios para el desarrollo de la educación. La conclusión a la que se llegó fue que el nivel de gestión de las municipalidades para el desarrollo de la gestión educativa durante las pandemias en el nivel secundario en la provincia de Puno, 2022, es bajo. Esto se debe a que tanto en la implementación de políticas como en la realización de



actividades educativas, recreativas y deportivas, no tiene un alcance significativo que pueda significar el desarrollo de instituciones educativas, lo que a la larga redundaría en una mejora de la calidad de vida de las poblaciones.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión comunicativa**

La cuestión de qué comprende la gestión de la comunicación ha suscitado numerosos debates entre estudiosos de la comunicación que representan distintos ángulos teóricos y disciplinarios. La gestión de la comunicación se define generalmente como la dirección de los procesos de comunicación en contextos organizativos a lo largo de las fases de análisis, planificación, organización, ejecución y evaluación con el fin de contribuir a los objetivos organizativos y a la creación de valor. Sin embargo, el término se ha interpretado a menudo de diferentes maneras y se utiliza de forma incoherente en la bibliografía: en primer lugar, como término general para todos los tipos de comunicación orientada a objetivos que engloba los conceptos relacionados de relaciones públicas, comunicación corporativa o comunicación estratégica; en segundo lugar, como equivalente o sustituto del término relaciones públicas; en tercer lugar, como una corriente específica de investigación dentro de estos campos en la tradición del funcionalismo directivo. En vista del uso incoherente de la terminología, los estudiosos han debatido qué define y distingue de forma única el concepto de gestión de la comunicación de las relaciones públicas, la comunicación corporativa o la comunicación estratégica. El campo de la gestión de la comunicación no cuenta con monografías, antologías o libros de texto propios y diferenciados, pero sigue compartiendo estrechos vínculos con las disciplinas antes mencionadas. Por lo tanto, esta entrada pretende ofrecer una amplia colección de referencias relevantes para el debate sobre la gestión de la comunicación. Lo



característico de los estudios sobre gestión de la comunicación es la orientación teórica hacia la investigación en gestión y la reflexión empírica sobre cómo los profesionales de la comunicación gestionan la comunicación de la organización con las partes interesadas y los públicos (Zerfass y Volk, 2020).

El propósito de este artículo es ofrecer una nueva perspectiva sobre la relación entre la gestión de la comunicación como proceso estratégico y la estrategia empresarial. Esta investigación compara los enfoques de la rama prescriptiva y descriptiva de la investigación estratégica y pone de relieve cómo se interrelacionan estos conceptos de estrategia aparentemente contradictorios. Integra las perspectivas decisoria e interpretativa de la estrategia en la gestión y traslada esas perspectivas a la estrategia en la gestión de la comunicación. Dos ámbitos de la gestión de la comunicación, la definición del problema y la identificación de las partes interesadas, sirven de ejemplo para ilustrar el marco conceptual. Se desarrolla un modelo conceptual de toma de decisiones estratégicas en la gestión de la comunicación. La estrategia en la gestión de la comunicación se entiende como la creación deliberada de situaciones de toma de decisiones. Las decisiones estratégicas en la gestión de la comunicación forman parte de procesos retrospectivos y prospectivos de creación de sentido en las organizaciones. Este artículo señala tensiones fructíferas entre distintos conceptos de estrategia y sugiere formas de resolver parcialmente esta tensión. Ofrece nuevas perspectivas sobre el papel de la estrategia en la gestión de la comunicación al proporcionar una visión global de las estrategias de gestión de la comunicación desde las perspectivas de la investigación sobre el contenido y el proceso de la estrategia (Zerfass y Volk, 2020).

Aunque la gestión de la comunicación es un término muy utilizado, se hace poco hincapié en entenderla como un concepto en sí mismo. Este artículo pretende



sentar las bases para reconocer la gestión de la comunicación como un concepto diferenciado, trazando sus múltiples acepciones con el fin de identificar sus rasgos definitorios. Se llevó a cabo una revisión sistemática de los conceptos de gestión de la comunicación en la literatura sobre relaciones públicas, comunicación corporativa, comunicación estratégica y comunicación integrada. Existe un uso extendido y ambiguo del término que tiene sus raíces en dos corrientes principales de la literatura y una tercera, menos coherente. Además, las distintas interpretaciones apuntan a características centrales que vinculan comunicación, gestión y estrategia. Para aprovechar plenamente el potencial de la gestión de la comunicación como concepto unificador dentro de los distintos campos de la comunicación y entre ellos, se sugiere considerarla en la intersección y a través de las lentes de las características identificadas como centrales en las concepciones existentes de la gestión de la comunicación, es decir, comunicación, gestión y estrategia. Esta conceptualización sentaría las bases para desarrollar la gestión de la comunicación como un concepto útil para explorar empíricamente el fenómeno social al que se refiere (Ditlevsen y Johansen, 2019).

A diferencia de otros estudios sobre la comunicación directiva, esta investigación combinó la observación directa de los directivos en el entorno natural con medidas de autoinforme para tratar de determinar cómo se comunican realmente los directivos. Más concretamente, se utilizó la técnica de correlación canónica para analizar las relaciones entre el comportamiento comunicativo y las actividades directivas. Surgió un modelo de comunicador directivo bidimensional. La primera dimensión representa un continuo desde el Interactor Humanista que interactúa con más frecuencia tanto hacia arriba como hacia abajo y muestra más actividades de dotación de personal y formación/desarrollo hasta el Aislado Mecanicista que se



comunica muy poco pero participa con frecuencia en actividades de gestión de conflictos. La segunda relación revela un continuo que va del Desarrollador Informal que se comunica espontáneamente y participa en actividades de formación/desarrollo al Controlador Formal que utiliza una interacción de comunicación programada y exhibe actividades de supervisión/control. Este modelo proporciona un marco empírico para responder a la importante pregunta de cómo se comunican realmente los directivos (Makovetts´ka, 2021).

El propósito de este tema es proporcionar a los jóvenes directores de comunicación un marco teórico para comprender mejor lo que hacen, ya que combina reflexiones teóricas con material empírico procedente de un estudio de observación, un estudio en la sombra de ocho directores de comunicación en empresas alemanas realizado por el autor. La gestión de la comunicación se explica como una función de gestión de segundo orden, es decir, una función que no sólo coordina el rendimiento organizativo mediante la planificación, la organización y el control, sino que también institucionaliza determinadas preocupaciones en la organización. Basándose en el estudio de seguimiento, el artículo describe cómo los gestores de la comunicación «gestionan la gestión de los demás» actuando en determinados papeles, por ejemplo, el misionero no el gurú, el agente del sentido común no el ejecutor, el que detiene la pelota no el mimado del director general. La gestión de la comunicación se argumenta, no se ocupa predominantemente del poder en las organizaciones, sino de la influencia. A partir de la observación durante una semana de las actividades cotidianas de ocho experimentados ejecutivos de la comunicación, se argumenta en contra de los conceptos que implícita o explícitamente degradan los enfoques blandos, basados en la influencia y orientados a las personas y describen la gestión



adecuada de la comunicación como dura, basada en el poder y orientada al sistema (Makovetts´ka, 2021).

La gestión de la comunicación es un aspecto crítico de la gestión de proyectos, el liderazgo organizativo y las relaciones interpersonales. Implica la planificación, ejecución, supervisión y revisión sistemáticas de todos los canales de comunicación dentro de una organización y entre organizaciones (Makovetts´ka, 2021).

### **Componentes clave de la gestión de la comunicación**

Los objetivos de la comunicación, identificar a las partes interesadas, determinar las necesidades de comunicación y decidir los métodos y la frecuencia de la comunicación. El enfoque documentado que describe cómo se producirá la comunicación a lo largo del ciclo de vida del proyecto o de las operaciones de la organización. Incluye qué información se comunicará, quién la recibirá, cómo se entregará y la frecuencia de la comunicación. El uso de diversas herramientas y plataformas como correos electrónicos, reuniones, informes, boletines y medios sociales para difundir información. Garantizar que la información se distribuye en el momento adecuado a las personas adecuadas para facilitar la toma de decisiones y acciones. Las actualizaciones periódicas sobre el rendimiento del proyecto o de la organización con respecto a los objetivos. Los informes detallados de las actividades, problemas y logros actuales. Las herramientas visuales que proporcionan una visión general de los indicadores clave de rendimiento (KPI) y otros datos importantes. La Identificación de todas las partes interesadas, sus intereses, influencia e impacto en el proyecto u organización. Al adaptar los métodos y contenidos de comunicación a las necesidades y preferencias de las distintas partes interesadas para mantener su compromiso y apoyo. La recogida de aportaciones y opiniones de las partes interesadas. Los sistemas para recopilar, analizar y actuar periódicamente en función



de las opiniones recibidas, con el fin de mejorar los procesos y resultados de la comunicación (Makovetts´ka, 2021).

Principios de Los mensajes deben ser claros, concisos y sin jerga, para que los entienda fácilmente el público al que van dirigidos. Un mensaje coherente ayuda a generar confianza y garantiza que todas las partes interesadas reciban la misma información, reduciendo el riesgo de malentendidos. La información debe ser pertinente y ajustarse a las necesidades e intereses de la audiencia. La comunicación oportuna garantiza que las partes interesadas dispongan de la información que necesitan cuando la necesitan. Busque continuamente opiniones y esté dispuesto a adaptar las estrategias de comunicación en función de las respuestas y las circunstancias cambiantes (Makovetts´ka, 2021).

### **Gestión de la comunicación en la gestión de proyectos**

Un plan de comunicación del proyecto describe cómo se comunicará la información del proyecto, incluidos los métodos, la frecuencia y los destinatarios de la comunicación. Es un componente vital del plan de gestión del proyecto. Planificación y gestión eficaces de las reuniones para garantizar que sean productivas y específicas. Esto incluye el establecimiento de órdenes del día claros, la documentación de las actas de las reuniones y el seguimiento de los puntos de acción. Abordar y resolver los conflictos que surjan en el equipo del proyecto o con las partes interesadas mediante técnicas de comunicación eficaces. Comunicar eficazmente los cambios en el alcance, el calendario o los recursos del proyecto para garantizar que todas las partes interesadas estén al corriente y puedan adaptarse en consecuencia (Makovetts´ka, 2021).



## Herramientas y Tecnologías para la Gestión de la Comunicación

Herramientas como Microsoft Outlook, Gmail, Slack y Microsoft Teams para la comunicación y las actualizaciones periódicas. Plataformas como Microsoft Project, Trello, Asana y Jira para seguir el progreso del proyecto y facilitar la comunicación entre los miembros del equipo. Google Workspace, Microsoft 365 y plataformas colaborativas para compartir documentos que permiten la colaboración y la comunicación en tiempo real. Zoom, Microsoft Teams, Google Meet y otras herramientas de videoconferencia para reuniones y debates a distancia (Makovetts´ka, 2021).

## Desafíos en la gestión de la comunicación

Afrontar los retos que plantean las diferencias culturales en cuanto a estilos y preferencias de comunicación. Superar las barreras lingüísticas mediante servicios de traducción y garantizar una comunicación clara en entornos multilingües. Garantizar que todas las partes interesadas tengan acceso a las herramientas y tecnologías de comunicación empleadas y las utilicen con destreza. Gestionar el volumen de información para evitar que las partes interesadas se sientan abrumadas y garantizar que se destaque la información crítica. La gestión eficaz de la comunicación es esencial para el éxito de los proyectos y las operaciones de la organización. Requiere un planteamiento estratégico, aprovechando diversas herramientas y técnicas para garantizar que la información sea clara, oportuna y pertinente. Siguiendo las mejores prácticas y buscando continuamente información, las organizaciones pueden mejorar sus procesos de comunicación y obtener mejores resultados (Makovetts´ka, 2021).

Un componente esencial del éxito de las organizaciones es la gestión eficaz de la comunicación. Dentro de una organización, implica el intercambio de conocimientos



entre diferentes individuos o grupos de personas. La resolución de conflictos, el mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas y el establecimiento de parámetros para las interacciones entre personas y grupos dentro de la organización se ven facilitados por una comunicación eficaz. Planificar, organizar, dirigir y controlar son sólo algunas de las tareas directivas que se ven significativamente afectadas por su presencia. Si se quiere comunicar eficazmente dentro de una empresa o proyecto, es realmente necesario contar con una estrategia de gestión de la comunicación (Ditlevsen y Johansen, 2019).

Se identifica la información más significativa que hay que comunicar a los participantes, se especifican los receptores de la información, la forma y el momento en que la recibirán y se establece la frecuencia de la comunicación. Para que una empresa tenga éxito, la gestión eficaz de la comunicación es vital. Además, es un componente esencial de diversas responsabilidades directivas e incluye el intercambio de información entre personas o grupos que forman parte de una organización. Una estrategia de gestión de la comunicación diseñada a conciencia garantiza que se distribuya la información adecuada a las personas apropiadas en el momento oportuno, utilizando los canales y el mensaje adecuados. Una buena gestión de la comunicación fomenta la cooperación, la apertura y la responsabilidad, lo que en última instancia contribuye al éxito del proyecto y de la empresa (Ditlevsen y Johansen, 2019).

### **Aspectos de la gestión comunicativa**

Las actividades profesionales y prácticas de los especialistas en gestión tienen lugar en un sistema de comunicación constante y potentes flujos de información. Este hecho conduce a la creación de una serie de requisitos comunicativos para los directivos de distintos niveles de la administración y las industrias. El deseo de



comunicarse, la capacidad de entrar fácilmente en contacto con extraños, el bienestar constante al trabajar con personas, la amabilidad, la sensibilidad, la resistencia, la capacidad de controlar las emociones, la capacidad de analizar el comportamiento de las personas y el suyo propio, comprender sus intenciones y estados de ánimo, la capacidad de comprender las relaciones, la capacidad de resolver las diferencias entre ellos y organizar la interacción, la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, encontrar un terreno común con diferentes individuos, el dominio del habla, expresiones faciales, gestos, capacidad de persuadir a la gente, la precisión, la puntualidad, la concentración, el conocimiento de la psicología humana - estos son los principales criterios de la cultura comunicativa moderna. Los fundamentos de la cultura comunicativa del futuro especialista deben incluir la capacidad de establecer contacto fácil y rápidamente en el proceso de comunicación, la flexibilidad oportuna, el tacto psicológico y profesional, la estabilidad emocional, el lenguaje, las expresiones faciales y la pantomima, el uso adecuado del humor y el humor, la capacidad de utilizar la etiqueta del lenguaje, argumentar el punto de vista, utilizar diferentes métodos de organización de la comunicación, utilizar las leyes de la lógica, etc. (Holovanova et al., 2021).

Los objetivos de la comunicación son garantizar el intercambio eficaz de información entre sujetos y objetos de gestión, la mejora de las relaciones interpersonales durante el intercambio de información, la creación de canales de información para el intercambio de información entre empleados individuales y grupos y la coordinación de sus tareas y acciones, la regulación y racionalización de los flujos de información. A la hora de intercambiar información, la tarea del emisor y el receptor consiste en componer un mensaje y utilizar el canal de comunicación para transmitirlo de forma que ambas partes comprendan y compartan la idea original. En el contexto



de la importancia del aspecto lingüístico como medio de influir en los procesos de comunicación en la organización, el líder debe prestar atención a la competencia lingüística como categoría que significa la correcta estructura lingüística inteligible para la implementación del mensaje. Dicho mensaje, a su vez, suele ser crucial para abordar los objetivos estratégicos de la organización (Holovanova et al., 2021).

El artículo plantea cuestiones sobre el lugar y el papel de las comunicaciones en la práctica de la gestión de las organizaciones, así como la importancia de la capacidad de los directivos para organizar un intercambio eficaz de información. La actualidad del tema afectado está relacionada con que el trabajo de los directivos - él, ante todo, la cooperación y las comunicaciones, por eso la calidad de la gestión está determinada por la eficacia de los procesos de comunicación. Asimismo, la relevancia del artículo viene determinada por el hecho de que el concepto de «competencia comunicativa del directivo» no está formulado con suficiente claridad en la actualidad y requiere más investigación científica y clarificación. Se profundizó en la interpretación de la esencia de la categoría «competencia comunicativa del directivo» y se centró la atención en la necesidad de ampliar su contenido. Se definen los componentes de la competencia comunicativa del directivo, como la capacidad de establecer un intercambio de información y retroalimentación eficaz y de alta calidad, la capacidad de elegir un estilo y una forma de comunicación, la capacidad de comprender correctamente el objetivo final de las comunicaciones; así como su relación y formas de manifestación en el proceso de organización de actividades conjuntas en equipo. Se presta especial atención a la capacidad de los directivos para autentificar las barreras comunicativas y trabajar para superarlas, lo que sin duda también constituye un elemento de su competencia comunicativa (Shashovec, 2023).



El autor del artículo también fundamenta las orientaciones para mejorar la competencia comunicativa en el contexto del autodesarrollo personal y profesional, es decir, de la autogestión. Se subraya que la eficacia del trabajo para aumentar el nivel de la propia competencia comunicativa aumentará significativamente si dicha actividad es sistemática, así como la asimilación de las normas de la cultura comunicativa, tanto intraorganizativas como generalmente aceptadas en la sociedad. Se subraya la importancia de la motivación interna para el autoperfeccionamiento de las capacidades profesionales, incluidas las que se relacionan con la competencia comunicativa y determinan su nivel. Como perspectivas para futuras investigaciones sobre este tema, se afirma que el desarrollo de métodos para mejorar la competencia comunicativa de los directivos debería convertirse en una de las tareas prioritarias de la investigación científica futura (Shashovec, 2023).

Si estructuramos las actividades de gestión por el contenido y naturaleza del trabajo, el patrón obvio será que las relaciones interpersonales y el intercambio de información prevalecen significativamente sobre todos los demás tipos de trabajo directivo. Los directivos de distintos niveles, independientemente de su cargo y área de actividad profesional, dedican la mayor parte de su tiempo de trabajo se dedica a procesos de comunicación. Este indicador puede suponer el 75-95% de la duración del tiempo de trabajo y, en algunos casos, las comunicaciones continúan fuera del trabajo, si hay necesidades de producción y conveniencia. La importancia de unas comunicaciones de calidad también se debe a que conectan

partes de la organización en un todo único. Si hay alguna deficiencia en los procesos de intercambio de información canales demasiado largos o ramificados de transferencia de información, redacción inexacta de mensajes, estilo de comunicación elegido incorrectamente, barreras entre los participantes en el intercambio de



información para comprender el contenido de los mensajes etc., entonces el funcionamiento de la organización puede sufrir graves perturbaciones y es posible que se produzcan fracasos. Si hablamos de estructura empresarial, dicha entidad empresarial simplemente deja de ser competitiva. entidad empresarial simplemente deja de ser competitiva. Una comunicación eficaz es un proceso de transmisión de mensajes cuando el mensaje recibido mensaje es lo más parecido posible al original (Shashovec, 2023).

Debido a la importancia crucial de las comunicaciones en la práctica de la gestión organizativa, el papel de la competencia comunicativa de de los directivos. Hasta la fecha, esta definición que en términos de contenido se encuentra en la intersección de diversos campos sociales y humanitarios de conocimiento, como la psicología, la lingüística, la sociología, la conflictología, la gestión y la autogestión, aún no ha adquirido una definición definitiva y completa. Completa. Se están llevando a cabo investigaciones científicas para formular su contenido y justificar la importancia de esta cualidad profesional y empresarial de los directivos para el éxito de la gestión (Shashovec, 2023).

La competencia comunicativa del directivo es una forma de visión profesional de la situación de comunicación la posesión de un conjunto de conocimientos y habilidades destinados a la interacción productiva (intercambio) de información, juicios, ideas, valores; la posesión de estrategias y tácticas de actividad comunicativa y tecnologías de liderazgo comunicativo establecidas en un entorno sociocultural determinado. Los enfoques de interpretación de este concepto en diferentes ámbitos. Así, por competencia comunicativa en el ámbito pedagógico en el ámbito pedagógico se entiende como un sistema de conocimientos psicológicos sobre uno mismo y los demás, habilidades y destrezas en la comunicación estrategias de comportamiento



en situaciones sociales, que permite construir la comunicación interpersonal de acuerdo con sus objetivos y condiciones (Shashovec, 2023).

En psicología la competencia comunicativa se define como la adaptabilidad situacional y la fluidez en los medios verbales y no verbales de comportamiento social; un conjunto de destrezas y habilidades necesarias para una comunicación eficaz para una comunicación eficaz. En sociología, la competencia comunicativa forma parte de la estructura del estatus social junto con componentes como el estilo de vida características educativas y profesionales del comunicador individual. En cuanto al estudio del papel de la competencia comunicativa competencia en la gestión de colectivos laborales, es decir, en el sistema de gestión, la aquí la profundidad del estudio del problema sigue siendo insatisfactoria. Algunos autores, en particular, analizan las nuevas tendencias de comunicación tendencias características del espacio empresarial moderno, consideran las competencias profesionales y habilidades de un directivo que forman su competencia comunicativa. Según Perminova, considerar la competencia como un conjunto de habilidades y capacidades necesarias para una comunicación eficaz, la la medida de la competencia comunicativa del directivo, que se manifiesta en el grado de éxito en el uso de los medios de influencia y la creación de una impresión positiva en otras personas (Shashovec, 2023).

Al analizar el proceso de reforma de un hospital noruego, uno de los principales hallazgos fue que el éxito del liderazgo depende de que los actores asuman un modo comunicativo de interacción. Esto contradice la visión instrumental del liderazgo que subyace en el enfoque de la Nueva Gestión Pública, cuyo énfasis se pone en la eficacia y la consecución de objetivos mediante el empleo de sanciones externas. ¿Cómo es posible que tengan más éxito los líderes que dan prioridad a la consecución



de acuerdos comunes que a la consecución de objetivos específicos? La característica única del liderazgo comunicativo es su énfasis en la legitimidad, que se consigue mediante la deliberación racional dirigida a resolver problemas y solucionar conflictos. Este artículo describe las distintas condiciones organizativas que favorecen el liderazgo comunicativo, como la descentralización, la codecisión y el liderazgo en equipo. Más concretamente, la delegación, la reducción del ámbito de control y la dispersión del poder son algunos de los factores que contribuyen a un modo comunicativo de coordinación (Eriksen, 2001).

En la comunidad académica moderna no sólo la gestión de la comunicación desempeña un gran papel. El control de las expectativas, el conocimiento de las necesidades comunicativas, el curso y los resultados de la interacción comunicativa, las barreras que dificultan las decisiones racionales de gestión también tienen una gran importancia. Todo lo que hacen los participantes del proceso de aprendizaje para resolver las tareas estratégicas y tácticas del desarrollo de una universidad requiere un intercambio eficaz de información. El principal prerrequisito para la comunicación empresarial eficaz es la comprensión de que la posibilidad de alcanzar los objetivos de la interacción aumenta si se organiza adecuadamente, si se crea una atmósfera de comprensión mutua, confianza y cooperación. En las condiciones actuales, los directivos universitarios deben tener competencias comunicativas y de gestión, conocimientos de la teoría de la comunicación y enfoques aplicados al proceso de su puesta en práctica. El dominio de las habilidades de influencia comunicativa contribuye a la formación de una imagen positiva de una institución y ayuda a alcanzar los objetivos educativos. Durante el seguimiento de la gestión comunicativa en la Universidad Pedagógica Nacional Volodymyr Hnatiuk de Ternopil, hemos revelado la profunda comprensión que tienen los estudiantes de su esencia, oportunidades,



mecanismos y práctica de implementación en la comunidad académica. Los recursos de la gestión comunicativa proporcionan decisiones de gestión eficaces y crean un entorno académico cómodo para satisfacer las necesidades de todos los participantes en el proceso de aprendizaje (Petryshyna y Boyko, 2021).

Las modernas transformaciones dinámicas del Estado afectan naturalmente al aumento de las demandas sociales de calidad de los procesos de gestión en diversos sectores de la economía. En consecuencia, se pone de relieve la necesidad de mejorar la formación de los futuros directivos en las escuelas superiores. Dado que la profesión de directivo pertenece a las profesiones comunicativas, entre los requisitos para los especialistas en este campo es importante la capacidad de comunicarse eficazmente. El artículo corrobora la necesidad de tener en cuenta aspectos socioadaptativos, de estatus y de autoexpresión a la hora de formar a futuros directivos para la interacción comunicativa profesional; los aspectos mencionados se consideran en el contexto de su adaptación socioprofesional al entorno profesional. El aspecto social-adaptativo refleja la orientación del especialista en gestión hacia la automejora profesional, revelando el potencial personal interno, el deseo de autodesarrollo continuo en las actividades de gestión (Koval y Rudenko, 2021).

El aspecto estatus-rol de la preparación de los futuros directivos para la interacción comunicativa profesional combina los contextos funcionales y sociales de las actividades de gestión y se centra en la preparación de los estudiantes para desempeñar eficazmente roles socioprofesionales en el entorno laboral. El aspecto de la autoexpresión está relacionado con la adquisición de habilidades de autopresentación, que, basadas en la autoevaluación y autorregulación de un directivo durante la interacción comunicativa, reflejan el nivel de capacidad de un directivo para coordinar acciones comunicativas y su dependencia del sistema de



medios internos para su regulación. Tener en cuenta estos aspectos en la formación de los futuros directivos en las escuelas superiores proporcionará una base para la implementación de relaciones empresariales eficientes en el entorno laboral, lo que afectará positivamente al proceso de adaptación de los especialistas en gestión a las condiciones profesionales y mejorará la calidad de los procesos de gestión en general. Palabras clave: escuela superior; formación profesional; futuros directivos; adaptación profesional; interacción comunicativa (Koval y Rudenko, 2021).

La dinámica positiva en el desarrollo del comportamiento comunicativo del líder se debe a factores extralingüísticos: la situación económica transitoria del país, el pasado histórico y las condiciones postmodernas. El análisis de ejemplos de discursos de gerentes administrativos nos permitió elaborar un escenario específico según el cual se produce la implementación exitosa de las funciones comunicativas del líder. Los componentes obligatorios son el vocabulario de color emocional, la comunicación, la argumentación y la coherencia de la exposición, la apelación a la experiencia, el predominio de los géneros de «convicción» y «motivación», la crítica velada y la censura. A partir del análisis de la documentación, se revelaron algunos cambios y se llegó a la conclusión de que la comunicación escrita está dejando paso al modo de diálogo oral en la pareja «jefe-subordinado». Se dan diferencias en el comportamiento comunicativo del jefe moderno con respecto al tradicional: una actitud orientada al trabajo en equipo con los subordinados, el uso de un vocabulario progresivo, la atención a la cooperatividad, el uso de cumplidos y las repeticiones comunicativas (Evtushenko, 2020).

En estudios anteriores se ha establecido la importancia de que la comunicación funcione bien para que la colaboración en los proyectos de construcción sea eficaz. Se considera que la comunicación es un factor de calidad clave para los proyectos de



construcción, ya que crea relaciones y confianza, salva distancias y permite traspasar fronteras y aprender. El sector de la construcción es conocido por su conservadurismo y escasa colaboración, así como por tener importantes retos relacionados con la comunicación interorganizacional e intraorganizacional. La comunicación en la construcción tiene lugar en un contexto polifacético, un contexto descrito como único, complejo y discontinuo. Cuando se estudia la comunicación en el contexto de un proyecto de construcción, suele definirse y debatirse con el fin de mejorar el rendimiento y, por tanto, se considera un elemento más bien estable. En estos estudios, la comunicación no es más que una caja negra aleatoria entre una plétora de otras cajas negras de actividades. A menudo se ignora que la comunicación es dinámica y social; incluye la comunicación oral informal y cotidiana, así como la información formal y escrita estipulada en el contrato. Por lo tanto, la comunicación y el aprendizaje en los proyectos deben entenderse como algo polifacético y complejo; abarca los niveles individual, grupal y organizativo, y no sólo implica la transferencia de información (Järvenpää y Gustavsson, 2021).

Una forma de facilitar la comunicación interorganizacional, el aprendizaje, el compromiso y la confianza en los proyectos implica el desarrollo y la aplicación de enfoques colaborativos como la asociación. No existe una definición ampliamente aceptada, pero puede entenderse como un modelo formal de colaboración iniciado a menudo por el cliente para evitar conflictos y disputas entre éste y el contratista, y que incluye, por ejemplo, talleres, libros abiertos y un facilitador. La colaboración se considera una herramienta eficaz para mejorar el rendimiento de los proyectos, por lo que se ha implantado en muchos países, como Reino Unido, Suecia, Noruea y Finlandia. Sin embargo, estudios empíricos anteriores han revelado que los clientes identifican tres tipos de barreras a la cooperación: culturales cultura industrial



conservadora, actitudes de confrontación, cortoplacismo, enfoque en los proyectos en lugar de en los procesos y falta de implicación de los proveedores, organizativas nuevos requisitos de competencia y procesos de construcción y procedimientos de contratación tradicionales) e industriales leyes y reglamentos, así como normas y contratos estándar. En concreto, los clientes consideran que las barreras culturales y organizativas son las más críticas para lograr una mayor cooperación (Järvenpää y Gustavsson, 2021).

La Administración Sueca de Transportes, es el mayor cliente del sector de la construcción de infraestructuras en Suecia. La Administración Sueca de Transportes ha desarrollado su estrategia de contratación para incluir, entre otras cosas, requisitos de colaboración y un modelo de colaboración formal, lo que plantea retos comunicativos interorganizativos para el cliente y los contratistas. Esto subraya la necesidad de reconocer que los contratos son relacionales y que los distintos tipos de contrato tienen diferentes profundidades de relación. La teoría de la contratación relacional de MacNeil afirma que un contrato no incluye simplemente las obligaciones normativas establecidas sobre el papel la sustancia del contrato, sino también las «relaciones en las que se produce el intercambio (Järvenpää y Gustavsson, 2021).

La gestión de los proyectos de infraestructuras en el Administración Sueca de Transportes se ve agravada por el hecho de que el Administración Sueca de Transportes ha adoptado recientemente un enfoque internacional, animando activamente a más contratistas extranjeros a presentar ofertas. Este cambio de trabajar principalmente con los mismos contratistas nacionales a trabajar también con nuevos socios contractuales internacionales plantea cuestiones relacionadas con el idioma y la gestión de las relaciones interculturales. Es importante comprender las prácticas interculturales contextuales y la forma en que los participantes en los



proyectos gestionan las cuestiones de diversidad cultural, que pueden ser complejas y requerir una interpretación matizada (Järvenpää y Gustavsson, 2021).

La competencia comunicativa es un concepto lingüístico que puede utilizarse para comprender cómo aprender y utilizar una lengua extranjera. Incluye tres aspectos: el conocimiento de una lengua competencia, la capacidad de crear significado en una lengua capacidad y el uso real de una lengua en situaciones prácticas rendimiento. Aunque existen estudios recientes sobre los equipos multidisciplinares en la construcción, por ejemplo, la comunicación en la construcción y los nuevos roles en la construcción, parece que hacen falta más estudios sobre los retos de la comunicación interorganizativa y las necesidades de competencia en el contexto de un proyecto multinacional, como el de Administración Sueca de Transportes y sus contratistas internacionales (Järvenpää y Gustavsson, 2021).

La comunicación interorganizativa es un término genérico que se define como las estructuras, formas y procesos creados por el intercambio de mensajes y la cocreación de significado entre organizaciones. Los mensajes pueden ser la clásica transmisión de información, intercambio o puesta en común de datos entre los actores. El significado compartido en textos entre organizaciones comunicación semántica interorganizacional podría mejorar las relaciones interorganizacionales, pero señalan que falta investigación en este campo. La producción textual mediante observaciones y entrevistas de un texto de autoridad en el proceso de creación de una identidad colectiva en un grupo interorganizativo. Aunque el uso de un texto compartido podría proporcionar una base comunicativa común, la semántica se relaciona principalmente con el significado a nivel de palabras y frases (Järvenpää y Gustavsson, 2021).



la comprensión de la comunicación y el comportamiento en el contexto de un proyecto, sobre todo en un contexto de proyecto intercultural e interorganizativo, tiene que ir más allá del texto por ejemplo, un léxico común, como los términos universalmente aceptados que se utilizan en el sector de la construcción y los documentos acordados mutuamente. Los representantes de las organizaciones en una relación interorganizativa necesitan salvar las distancias semánticas, a menudo creando un lenguaje especializado. La aplicación de un enfoque contractual relacional implica una comprensión más compleja, matizada y dinámica de los factores contextuales. Por consiguiente, en un contexto relacional, un enfoque más pertinente es considerar la comunicación interorganizativa. La comunicación interorganizativa da cuenta de las estructuras dinámicas de las situaciones comunicativas, que incluyen categorías como el tiempo, el lugar, los participantes y sus funciones y relaciones mutuas, las acciones en curso, así como las intenciones o conocimientos de los participantes, entre otras. Aquí se hace hincapié en la forma en que los actores negocian el significado para llegar a un entendimiento y acuerdo mutuos en el nuevo contexto (Järvenpää y Gustavsson, 2021).

El uso de las lenguas en entornos internacionales se ha convertido en un tema de interés, sobre todo con la aparición del inglés como lengua franca, o lengua común de comunicación, en el entorno empresarial global. El estudio de una fusión empresarial transnacional que el inglés se consideraba un medio de comunicación útil y neutral. Sin embargo, otros han argumentado que el uso de una lengua franca como el inglés puede, de hecho, ser problemático, por tanto, propusieron que imponer una lengua oficial de comunicación como el inglés plantea problemas de relaciones de poder asimétricas entre los participantes basadas en la competencia lingüística si algunos de los participantes tienen el inglés como lengua materna. El inglés utilizado



en contextos empresariales internacionales está más «orientado al contenido en lugar de centrarse en la forma y la pericia y la corrección son secundarias con respecto a las prácticas de adaptación. (Järvenpää y Gustavsson, 2021).

Debido a la intensidad cada vez mayor de la comunicación en diferentes ámbitos, el estudio del fenómeno de la comunicación empresarial es especialmente relevante en la actualidad. La especificidad y la complejidad de los problemas que aquí se plantean resultan del hecho de que la comunicación se lleva a cabo en estereotipos incompatibles, en su mayoría culturales, de pensamiento y comportamiento, incluida la interacción en situaciones profesionales. La comunicación debe ser eficaz en cualquier ámbito de la vida. Los autores consideran que la competencia comunicativa es necesaria desde el punto de vista profesional, lo que demuestra la urgencia del problema. La competencia comunicativa se considera la capacidad de trabajar eficazmente en un equipo de trabajo, la capacidad de tener en cuenta las características psicológicas individuales y nacionales de un interlocutor en la comunicación, utilizar la etiqueta empresarial, gestionar los conflictos e interactuar fructíferamente en la cooperación. La comunicación empresarial implica un flujo constante de información. Es la esencia de la gestión. Las funciones básicas de la gestión, planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar, no pueden cumplirse bien sin una comunicación eficaz. La retroalimentación es parte integrante de la comunicación empresarial. La comunicación empresarial está subordinada a los intereses de la empresa, cuyo éxito depende del cumplimiento de las normas de naturaleza jurídica y de las normas de comunicación interpersonal (Shmelkova y Nadtochiy, 2021).

Los autores identificaron modelos de comunicación empresarial. En la práctica de la comunicación empresarial, existen modelos de comunicación empresarial que



son relevantes para una situación concreta y se aplican en función de los intereses de la actividad de las personas. Los autores consideran la esencia y la importancia de la comunicación empresarial como uno de los componentes del proceso de gestión. Analizan y sistematizan las tareas de la comunicación empresarial, estudian los tipos de comunicación empresarial que tienen diferentes estilos de transferencia de información y definen las funciones de la comunicación empresarial de la empresa. Se establece que es necesario tener un cierto conjunto de ideas, conocimientos, información sobre los principios de la comunicación empresarial para lograr altos resultados de cualquier tipo de actividad comercial. Se ha demostrado que la capacidad de llevar a cabo con éxito negociaciones comerciales, la conclusión competente de acuerdos comerciales se ha convertido en parte integrante de la cultura profesional de los directivos de todos los niveles. Los autores también esbozan formas de mejorar la comunicación empresarial interna que garanticen el funcionamiento eficaz de la organización y su imagen positiva (Shmelkova y Nadtochiy, 2021).

### **Aspectos de la gestión comunicativa**

La importancia de establecer una buena gestión comunicativa es fundamental en el desarrollo de una institución educativa y en el aprendizaje futuro de un estudiante. La gestión comunicativa efectiva puede ayudar a construir y fomentar un entorno de aprendizaje seguro donde los estudiantes puedan prosperar, prosperar y aprender.

### **Fuente de innovaciones e ideas**

La gestión comunicativa tiene como objeto el fomento del proceso mediante el cual los miembros dentro de una institución educativa intercambien pensamientos e ideas entre sí. La ventaja de crear esta relación permite a los miembros de cualquier



institución discutir pensamientos e ideas libremente, crear un entorno abierto en el que se pueden hacer preguntas sin riesgo de ser juzgado por nadie. La mala gestión comunicativa es una de las principales razones por las que los estudiantes, docentes y demás miembros dentro de la institución carecen de motivación.

### **Coadyuva al trabajo en equipo**

Saber que el trabajo en equipo no solo ayuda a obtener un buen o mejor resultado, también fomenta la comunicación, la cooperación y la colaboración, ayuda a que los miembros de la institución educativa y estudiantes para que hablen más y se expresen de manera efectiva con sus compañeros o tutor.

### **Crea un ambiente bueno y seguro**

Tener una atmósfera o entorno que aliente a tanto a docentes a expresar sus propias opiniones y a estudiantes a pedir ayuda es muy importante para la excelencia académica y desarrollo institucional. Es importante que los gestores educativos como los directores fomenten en cada momento del proceso educativo un ambiente cómodo, se necesitan una atmósfera sin prejuicios para que todos los miembros de una institución se sientan entre ellos.

### **Escucha activa**

La mala comunicación del maestro a los estudiantes o del estudiante al maestro afectará en gran medida el rendimiento de los estudiantes o del maestro, esto se debe a que, para que un maestro entienda claramente una pregunta planteada por los estudiantes, deberá escuchar con atención, mientras que para Para que los estudiantes entiendan lo que el profesor les está enseñando, necesitarán escuchar activamente. Sin embargo, un entorno de con gestión comunicativa deficiente irá en contra de la escucha activa, porque los estudiantes pueden responder al maestro sin comprender lo que el maestro enseña.



## **Construye una buena gestión**

Mantener una mejor cultura comunicativa entre los docentes y la dirección de la institución educativa alentará a la institución educativa a seguir adelante, esto se debe a que los docentes ahora pueden relacionarse más de cerca con la dirección sobre las necesidades actuales u observaciones en el aula y la dirección también tendrá una mejor manera de informar, motivar y satisfacer las necesidades de los docentes y los estudiantes en general.

## **Relevancia social**

No se puede exagerar el efecto de la gestión comunicativa en la relevancia social, ya que cuanto más se involucra la institución educativa en las relaciones con terceros, padres, proveedores, etc., fomenta una relación sólida y sostenible en la comunidad. Lograr que el mundo en general comprenda por qué y qué está sucediendo actualmente en la institución educativa es otra forma de mantenerse relevante para la comunidad en general.

## **Aumenta la notoriedad de la institución educativa**

Cuanto más se asegure un buen flujo de gestión comunicativa, mejor será la matrícula en la institución educativa, esto se debe a que la mala comunicación hacia la comunidad en general, padres de familia o tutores calificados fuera de la escuela, reducirá o afectará la tasa de información.

## **Sentido de responsabilidad**

Apreciar una buena y sólida cultura de comunicación es ser responsable de alguna manera tanto con los padres, como con los estudiantes y los tutores, ya que ahora todos pueden comunicarse entre sí sin que se interrumpa la comunicación. Cuanta existe buena gestión comunicativa, más fe tienen los padres en la institución



educativa, un poco de seguimiento entre padres e hijos puede hacer felices a los padres.

## **Habilidades de gestión comunicativa**

### **Construcción de relaciones**

Una habilidad clave en la formación de equipos y el desarrollo de buenas y efectivas relaciones interpersonales. La capacidad de establecer una buena relación con las personas es esencial ya que ayuda a crear un entorno de trabajo positivo y seguro. Se necesita una comunicación regular y de apoyo para desarrollar una relación de trabajo positiva con los miembros dentro de una institución educativa.

### **Habilidades de escucha activa**

¿Cómo son las habilidades de escucha activa? ¿Se interrumpe a la gente? ¿Uno está esperando el turno para escuchar? ¿Está uno realmente escuchando a los demás? Si un equipo necesita saber que se lo está escuchando, que se reconoce sus puntos de vista y se pone algunos puntos en acción. La escucha activa significa prestar toda la atención a una persona o equipo, notando y respondiendo a las señales verbales y no verbales.

### **Claridad**

Que se brinde claridad a través de la comunicación es una habilidad esencial que probablemente conduzca al éxito de las metas de todos en un equipo. Sea eficiente con el idioma. Transmitir el mensaje y no perder el tiempo siendo ser vano o chabacantemente ser floral, lo que seguramente confundirá a las a los miembros de una comunidad educativa.

### **Mostrar entendimiento**

Como uno está seguro de que sabe o conoce, recordemos que la comunicación no va en un sentido o es una calle de un solo sentido. Es necesario escuchar a los



demás y ponerse en el lugar del otro. Comprender su perspectiva, cuáles son sus argumentos, ¿Cuál es la razón por la que puede tener esa posición? Diferentes personas tienen diferentes opiniones, diferentes estilos de comunicación y pueden preferir estilos informales o formales.

## **Flexibilidad**

Una persona debe ser capaz de hablar con una variedad de personas, ya que esto es imprescindible en cualquier vida profesional. Las personas son diferentes, es decir de diferentes edades, diferentes gustos, diferentes antecedentes, diferentes niveles de antigüedad. Ser capaz de comunicarse de manera efectiva con todas estas personas es una habilidad clave.

## **Lidiar con conflictos**

Guste o no, el conflicto es un elemento inevitable de la vida y en las instituciones educativas es exactamente lo mismo. ¿Cómo lidiar con tal conflicto? Esta ese conflicto bajo control. El uso de ciertos estilos de gestión comunicativa es un método eficaz para hacer frente a los conflictos. Una de las mayores habilidades para afrontar la resolución de conflictos es la comunicación. Sin embargo, el conflicto no es necesariamente algo malo y como tal, la desescalada no siempre es la mejor opción. El conflicto puede dar lugar a diferentes puntos de vista, cambios de dirección y creatividad. Manejar los conflictos para beneficio es una habilidad clave que pocos poseen. La comunicación es un elemento clave en esto.

## **Estar disponible**

Actualmente estamos en la era de los escritorios compartidos, los trabajadores temporales, el trabajo remoto y las oficinas abiertas, no es suficiente tener una política de "puertas abiertas". Se debe transmitir el mensaje de que como director de una institución educativa y siempre estar disponible, ya sea en persona, por teléfono o



digitalmente. Estar disponible para los miembros de la institución educativa cuando y donde lo necesiten es una dimensión de comunicación importante para un líder educativo.

## **Asertividad**

El asertividad es una habilidad comunicativa clave. El asertividad significa expresarse con claridad y eficacia. No significa arrollar los puntos de vista de otras personas o controlar la conversación. Ser gestor comunicativo significa ser asertivo de manera efectiva.

## **Exigencias de la gestión comunicativa**

### **Estructura organizativa**

La estructura organizativa puede ser visualizada y comprendida como el armazón o la configuración fundamental del entorno laboral; los lineamientos estratégicos, objetivos a largo plazo, contexto operativo y estructura organizativa son factores fundamentales que establecen los resultados alcanzables de una entidad empresarial; los marcos externos y su adecuada definición son fundamentales como punto de partida para el desarrollo y establecimiento de las estructuras internas de una organización sólida y eficiente (Bolman y Deal, 2003).

En las diversas instituciones educativas, es posible identificar una serie de elementos fundamentales que contribuyen al adecuado desarrollo de las actividades académicas. Entre estos elementos, destacan el detallado plan de estudios, los precisos horarios de clases, las rigurosas normas administrativas y una variedad de aspectos adicionales que se encuentran estrechamente vinculados con la eficiente organización y el óptimo funcionamiento de la institución escolar. Con bastante frecuencia, las diversas estructuras formales y jerárquicas tienen un impacto significativo en las complejas estructuras y dinámicas relacionales informales que



están estrechamente vinculadas a la rica y variada cultura organizacional (Heide et al., 2005). En las instituciones educativas, es posible identificar numerosos ejemplos de estructuras informales, tales como las prácticas habituales vinculadas con la cooperación entre los individuos, la asignación de tareas y la organización eficiente del tiempo en el marco de la instrucción y la adquisición de conocimientos. En algunas ocasiones, puede resultar sumamente complicado clasificar un fenómeno determinado como dependiente exclusivamente de la estructura organizativa o de la cultura predominante, ya que ambas han desempeñado un papel significativo en la configuración de las diferentes actividades y dinámicas presentes en el entorno (Heide et al., 2005).

Las estructuras organizativas, con su diseño y jerarquía claramente definidos, desempeñan un papel fundamental en la coordinación eficiente de las múltiples tareas que se llevan a cabo diariamente en una entidad. Esto permite evitar la recurrente necesidad de abordar una y otra vez los mismos temas rutinarios, lo que a su vez fomenta la productividad y el enfoque en actividades más estratégicas y de mayor valor añadido. La estructura organizativa, en determinadas circunstancias, puede llegar a ser sumamente limitante y perjudicial para el desarrollo de la empresa si adopta un enfoque excesivamente burocrático y controlador en sus operaciones diarias con bastante frecuencia, las diversas perspectivas estructurales presentes en las organizaciones suelen propiciar respuestas formales, técnicas e instrumentales ante una amplia gama de problemáticas y desafíos que puedan surgir en su entorno operativo (Hoy y Miskel, 2007). Una crítica frecuente a la investigación que favorece exclusivamente la perspectiva estructural es su notable inflexibilidad, su marcada resistencia al cambio y su arraigada tendencia a centrarse minuciosamente en



aspectos detallados y específicos, descuidando así la contemplación del panorama general y holístico (Senge, 1994).

Según el estudio realizado por Putnam y Pacanowsky (1984), se establece que el enfoque funcionalista defiende la premisa de que la configuración estructural de una organización se establece antes de que se lleven a cabo las diversas actividades organizacionales, esta postura contrasta con la perspectiva interpretativa, la cual sostiene que los miembros que conforman una organización poseen la habilidad de influir y construir sobre las estructuras preexistentes. De esta manera, la estructura organizativa y el proceso de trabajo se fusionan perfectamente para lograr una mayor eficiencia y sinergia en la operación. En esta interesante perspectiva, las complejas estructuras organizacionales están estrechamente interconectadas con la rica y variada cultura organizacional que caracteriza a cada empresa. Según la investigación realizada por Mcphee y Poole (2001), las dinámicas sociales pueden ser interpretadas como una construcción colectiva que se desarrolla de manera parcial y que, en ocasiones, experimenta cambios significativos a través de la interacción en tiempo real.

Las diversas estructuras organizativas, tales como las reuniones periódicas, establecen una serie de condiciones y normativas específicas en relación con los protocolos de comunicación que deben seguirse en el entorno educativo. La eficacia de la gestión comunicativa puede verse influenciada por una variedad de estructuras y elementos, como la cuidadosa planificación de objetivos y metas en los intercambios verbales, la coordinación de las labores de los educadores y los grupos de trabajo, la celebración de encuentros periódicos y la adecuada distribución del tiempo para diferentes modalidades de diálogo. Dependiendo de la naturaleza y la periodicidad de



las reuniones, se pondrá énfasis en diversos contenidos y enfoques de comunicación (Putnam y Pacanowsky, 1984).

Asimismo, me concentro en cómo los directores se comunican en relación con los objetivos del currículo. Los documentos de política pueden considerarse como una estructura que tiene como objetivo ayudar al director y a los maestros a tener éxito. Me interesaba cómo se estructuraba la comunicación en las reuniones y si el contenido apoyaba los problemas de enseñanza y aprendizaje. Las estructuras en las organizaciones tienden a convertirse en una cuestión de rutina en lugar de una herramienta para crear significado. La investigación relacionada de Weick afirma que el significado, las acciones y la creación de sentido están estrechamente conectados. La creación de sentido requiere un análisis retrospectivo para comprender cómo la estructura y la cultura organizacionales contribuyen a los resultados (Angulo 1995).

## **Cultura organizacional**

Desde los primeros años de la década de 1980, la cultura organizacional ha sido ampliamente analizada y examinada en el ámbito académico, dando lugar a numerosos estudios e investigaciones. Las diversas culturas alrededor del mundo suelen ser sumamente complejas y presentan una dificultad considerable a la hora de intentar definir las de manera precisa y exhaustiva. Esta complejidad inherente a las culturas conlleva inevitablemente a la existencia de una amplia gama de perspectivas, enfoques y puntos de vista que buscan abordar y comprender la diversidad cultural en toda su extensión y profundidad (Peterson, 1980); se destaca la importancia de considerar que la cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias y tradiciones de un grupo social, constituye un elemento fundamental en la formación de los educadores, influyendo de manera significativa en su práctica pedagógica y en la interacción con los estudiantes. Según el enfoque propuesto por Peterson (1989),



la noción de cultura escolar abarca un amplio conjunto de comprensiones tácitas que ejercen una marcada influencia en las percepciones que los docentes mantienen en relación con la realidad circundante, el acto de enseñar y los propósitos fundamentales de la labor educativa.

Otra definición ampliamente mencionada es la proporcionada por Schein (1985), un destacado experto en el tema, quien detalla la cultura como un patrón de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado a medida que aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1985).

De acuerdo con la investigación realizada por Kievet y Vandenberghe (1993), se destaca que la cultura escolar desempeña un papel fundamental al atribuir significado a comportamientos que, de lo contrario, podrían resultar ambiguos o incomprensibles; las diversas iniciativas y propuestas innovadoras pueden ser respaldadas, fomentadas o incluso dificultadas por la complejidad y la diversidad de la cultura escolar, en función de múltiples variables y factores contextuales. Esta circunstancia particular puede desembocar en la ausencia de interrogantes o transformación de determinadas conductas, al mismo tiempo que algunas son alteradas con relativa facilidad. Con bastante frecuencia, la cultura organizacional se expresa de manera significativa a través de una amplia variedad de símbolos, los cuales desempeñan un papel fundamental en la otorgación de identidad y cohesión a la organización en su conjunto (Bolman y Deal, 2003; Hoy y Miskel, 2007). La responsabilidad individual y la dimensión ética continúan estando intrínsecamente ligadas al individuo, incluso cuando las actitudes mayoritarias en la cultura de un



grupo u organización puedan apuntar en dirección opuesta Hodgkinson (2002). Los valores éticos y morales tienen una influencia sumamente relevante en el crecimiento y fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, así como en la interacción y funcionamiento tanto a nivel empresarial como en la sociedad en general, estos principios y creencias se hacen evidentes de forma tangible en la estructuración y organización de la dinámica cultural que prevalece en el entorno educativo, resulta sumamente beneficioso y enriquecedor concebir la cultura no únicamente como una organización en sí misma, sino más bien como algo intrínseco que posee una estructura organizativa inherente (Begley, 2011). Según Miller (2006), se establece que la cultura organizacional se percibe como un ente emergente y en constante evolución, los diferentes actores que forman parte de una organización, especialmente aquellos que ocupan posiciones de liderazgo, poseen la habilidad de ejercer un impacto significativo en la cultura organizacional ya establecida. Según la teoría de Schein (1985), la responsabilidad primordial de los líderes radica en la creación, mantenimiento y protección de las culturas organizacionales dentro de las empresas.

Con bastante frecuencia, los especialistas que se dedican al análisis de las complejas dinámicas presentes en entornos escolares suelen identificar una amplia variedad de culturas conviviendo de manera simultánea en un único establecimiento educativo, diferenciando, por ejemplo, entre las distintas culturas que ejercen influencia entre el cuerpo docente y aquellas que prevalecen en el ámbito directivo. Con frecuencia, las diversas culturas son simbolizadas a través de metáforas y etiquetas, subrayando los fundamentos esenciales en la comunidad objeto de estudio; el individualismo, la colaboración, lo formal, lo informal, el control, el apoyo, la estabilidad y el cambio son ejemplos de valores fundamentales que configuran y



moldean las diversas culturas que se encuentran presentes en las instituciones educativas a lo largo y ancho de nuestro sistema educativo (Miller, 2006).

Según Clegg et al., (2004), la comunicación y la cultura mantienen una estrecha relación en el ámbito de la gestión pues la comunicación se convierte en el canal a través del cual la cultura se manifiesta. La comunicación revela lo que es aceptado o rechazado al transmitir valores y resaltar aspectos específicos; la cultura se origina y se mantiene mediante los procesos de gestión comunicativa de todos los participantes implicados. Según lo señalado por Kowalski, et al. (2007) la gestión comunicativa es el proceso exclusivo capaz de reconocer y cuestionar los patrones implícitos presentes en las organizaciones este proceso tiene la capacidad de identificar y desafiar los patrones invisibles que existen en las organizaciones.

Dado que la comunicación y la cultura están tan íntimamente conectadas, ambos conceptos resultan interesantes a la hora de analizar las escuelas. Cómo la gestión comunicativa influye y es influenciada por la cultura escolar. La atención se centra especialmente en cómo los valores y la confianza afectan una cultura escolar enfocada pedagógicamente. Tanto en el proceso de liderazgo como en la comunicación, la confianza se considera fundamental y mejorará o limitará la capacidad de los líderes para trabajar en la mejora escolar (Seashore Louis, 2007). La confianza crea las condiciones y moviliza a las personas para la acción y la colaboración. La confianza se desarrolla a través del uso confiable del poder (Møller et al., 2007:82). Una teoría relacionada que profundiza en las relaciones líder-seguidor, la justicia organizacional y la confianza son las teorías de liderazgo-miembro-intercambio (Pierce y Newstrom, 2007). Una vez más, esto confirma la importancia de considerar el liderazgo desde una perspectiva relacional y no solo como una habilidad individual (Møller, 2006; Tillberg, 2003).



La configuración de la estructura organizativa, junto con la consolidación de la cultura institucional, son aspectos de suma importancia que deben ser definidos de antemano para poder iniciar de manera efectiva los procedimientos de administración de la comunicación en el sector educativo. La conciencia y la percepción del líder acerca de las posibles contradicciones existentes entre la estructura formal y la cultura organizacional, así como su capacidad para manejar de manera efectiva los procesos de diálogo y comunicación, tienen un impacto significativo en el crecimiento y la evolución de ambas dimensiones dentro del entorno organizacional. La interacción entre la estructura organizativa y la dinámica cultural dentro de una empresa puede presentar desafíos significativos (Pierce y Newstrom, 2007). Por lo tanto, resulta fundamental que el líder esté plenamente consciente de estas posibles divergencias a fin de poder gestionarlas de forma estratégica y proactiva. Ser un excelente gestor de la comunicación implica tener un profundo conocimiento sobre las estructuras y dinámicas de las organizaciones, así como comprender a fondo cómo estas afectan de manera significativa los diversos procesos de comunicación que se llevan a cabo en su interior. Es fundamental estar al tanto de las complejidades y particularidades de cada entidad, ya que esto permitirá desarrollar estrategias comunicativas efectivas y adaptadas a las necesidades específicas de cada contexto organizacional.

La comprensión profunda y análisis detallado de los procesos de gestión comunicativa y liderazgo, así como su significativo impacto en la estructura organizativa, por parte del líder y los seguidores comprometidos, sin duda alguna, influirá de manera determinante en los resultados finales y el desempeño global de la organización. La carencia de comprensión profunda y reflexión crítica puede ser identificada como una notable deficiencia en los procesos comunicativos y en la estructura organizativa. Cada organización, sin excepción, presenta áreas específicas



en las que claramente carece de una visión estratégica a largo plazo. Es fundamental identificar y abordar estas deficiencias para garantizar un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva duradera en el mercado. La carencia de eficacia en la comunicación organizacional puede desencadenar una serie de problemas, tales como errores notorios, retrasos significativos, una marcada disminución en el entusiasmo de los colaboradores y otras deficiencias, (Weitzel y Jonson, 1989).

La comunicación, al ser omnipresente y estar presente en todos los ámbitos de la vida, pone de manifiesto el elevado nivel de competencia de los individuos como comunicadores y su profunda comprensión de la compleja estructura y la rica cultura organizacional (Kowalski et al., 2007). Se destaca la destacada habilidad del líder para dirigir de manera efectiva un sistema de comunicación, así como su destacada capacidad individual para escuchar atentamente y transmitir de manera clara y concisa información relevante sobre diversos temas, aspectos y detalles importantes.

### **La planificación estratégica**

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

### **Colaboración de todos los líderes de la institución**

Significa mantener un proceso que permita la inclusión de todos los participantes e interesados involucrados en un asunto, organización o esfuerzo comunitario; eso depende de la solución de problemas y la toma de decisiones en colaboración; y es un proceso abierto y de final abierto, sin conclusiones predeterminadas.



## Gestión comunicativa y organizaciones

La comunicación es tan vívida en nuestro trabajo y vida cotidiana que fácilmente olvidamos cuánto afecta qué y cómo hacemos las cosas. Una forma tradicional de describir la comunicación es como un proceso que incluye un emisor, un mensaje, canales, un receptor y retroalimentación (Dimbleby & Burton, 1998; Fiske, 1990). Antes de 1980 había una perspectiva dominante en la comunicación organizacional: la perspectiva clásica/normativa, que significa una perspectiva de transmisión positivista basada en las teorías organizacionales clásicas (por ejemplo, Fiske, 1990; Heide, Clarén, Johansson y Simonsson, 2005; Jablin, 1982; , 1979; Tompkins y Wanca-Thibault, 2001).

En los últimos 10 a 15 años, el campo de estudio ha experimentado un proceso de evolución notable, influenciado de manera significativa por otras disciplinas de investigación. Este fenómeno ha generado un impacto profundo en la forma en que se abordan los problemas y se desarrollan las teorías en este ámbito. Las perspectivas emergentes, como la interpretativa, la crítica, la posmoderna y la feminista, han dado lugar a cambios sustanciales en el ámbito de la retórica y la comprensión de la comunicación organizacional, (May y Mumby, 2005). En consecuencia, la concepción contemporánea de la comunicación es notablemente más sofisticada y diversa en comparación con enfoques anteriores; la comunicación, en su amplia diversidad de funciones, puede desempeñar múltiples objetivos, tales como satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas de las personas, promover la colaboración y el entendimiento mutuo del entorno que nos rodea, y actuar como un vehículo esencial para la transmisión y propagación de datos, conocimientos y mensajes relevantes (Dimbleby & Burton, 1998). En consecuencia, la comunicación adquiere una dimensión mucho más amplia y compleja que la simple



transmisión de mensajes unidireccionales, transformándose en un proceso altamente interactivo y dinámico entre diversos participantes y actores involucrados en el intercambio de información y significados (Johansson, 2003).

Los resultados finales de la comunicación pueden experimentar variaciones significativas en función de la manera en que se lleve a cabo el proceso, las condiciones y situaciones en las que se desarrolle, así como los individuos que participen en dicho intercambio de información, la calidad de la comunicación se ve significativamente influenciada por una variedad de factores, entre los cuales se encuentran los participantes involucrados, los líderes y los educadores presentes, así como el contexto general y las demandas específicas que este impone en cada situación comunicativa; la interacción de múltiples variables y factores diversos genera la comunicación de manera espontánea e impredecible, lo que dificulta su predicción a largo plazo (Englund, 2007).

La gestión comunicativa dentro de una organización difiere en algunos aspectos de otros procesos. Las organizaciones tienen objetivos que cumplir y resultados esperados que alcanzar. La forma en que se organizan las tareas y las reuniones son otros requisitos estructurales que contribuyen a la forma en que se lleva a cabo la gestión comunicativa. Las organizaciones dependen de los actores y de su historia, valores y actitudes. El pensamiento de Weber puede describirse como un punto de partida para considerar a las organizaciones como sistemas sociales que interactúan con el entorno y dependen de él. Su forma de describir las organizaciones es principalmente desde un punto de vista estructural (Hoy & Miskel, 2007; May & Mumby, 2005; Weber, 1980, 1983). Investigaciones posteriores consideran que otras perspectivas, como las dimensiones informales, los valores y las perspectivas éticas,



son esenciales para comprender la complejidad de las organizaciones (Johansson & Begley, 2009).

Con frecuencia, las empresas privadas están estrechamente relacionadas con la teoría y la literatura especializada en el ámbito de la organización empresarial. Las escuelas, al ser instituciones educativas de carácter público regidas por normativas gubernamentales, disponen de una serie de requisitos específicos que deben ser cumplidos de manera rigurosa y detallada. La amplia diversidad de valores y actitudes, tales como la transparencia en los procedimientos y los diversos elementos institucionales, ejerce una influencia significativa en el desarrollo de las labores cotidianas. Esto implica que las instituciones educativas, como las escuelas, no deben ser únicamente consideradas como entidades homogéneas, sino más bien como espacios donde emergen tensiones, conflictos y dilemas de manera constante (Christensen, 2015). Los directores de entidades públicas, en su importante papel de líderes y responsables, deben justificar y argumentar de manera clara y concisa sus decisiones, de forma que estén perfectamente alineadas y en sintonía con los principios democráticos consensuados y aceptados por la sociedad en general (Aliaga 2001).

### **Papel del director en la gestión comunicativa**

Como se mencionó anteriormente, se espera que la gestión comunicativa de un director contribuya a alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Sabemos que el director debería liderar el trabajo educativo y tener suficiente autoridad para influir en la escuela y el trabajo dentro de las escuelas mediante la comunicación.

El papel del director como coordinador y líder es fundamental y debería reemplazar la actual dirección controladora y autoritaria si se da dentro de una



institución educativa. Investigaciones relacionadas muestran que, a lo largo de los años, el liderazgo comunicativo se ha convertido en los documentos de políticas en la tarea más importante del director. En el currículo más reciente hay un párrafo que describe la responsabilidad y el papel del director como líder y gestor. Como gestor comunicativo y jefe del personal docente y no docente, el director de la escuela tiene la responsabilidad general de asegurarse de que la actividad de la escuela en su conjunto se centre en el logro de los objetivos nacionales.

Se necesita directores democráticos, de aprendizaje y comunicativos. El coraje, el autoconocimiento, el conocimiento de la misión escolar y los métodos de trabajo adecuados deben ser importantes para los futuros directores, se afirma que:

Las escuelas deben convertirse en organizaciones de aprendizaje en la que las gestiones comunicativas de los directores y docentes se centre y se concentre en el proceso central de la escuela: el aprendizaje de los estudiantes.

Para poder llevar a cabo una buena gestión comunicativa, los directores deben combinar su profundo conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje con un enfoque en los resultados de los estudiantes (Murphy, 2019). Esto se puede hacer mediante conversaciones que destaquen las relaciones entre cómo enseñan los maestros y los resultados escolares.

### **Características naturales de la comunicación**

Del análisis de las definiciones anteriores se obtienen las siguientes características esenciales de la comunicación:

#### **Se trata de al menos dos personas:**

La comunicación involucra al menos a dos personas, un emisor y un receptor. El emisor se llama comunicador y el receptor del mensaje se conoce como comunicador.



Una persona que habla escribe o da unas instrucciones es el emisor y la persona a quien va dirigida la comunicación o que recibe el mensaje es el receptor o comunicada.

### **El mensaje es obligatorio:**

Un mensaje es el objeto de la comunicación. Por ejemplo, el contenido de la carta o discurso, la orden, las instrucciones o las sugerencias. Una comunicación debe transmitir algún mensaje. Si no hay mensaje no hay comunicación.

### **La comunicación puede ser escrita, oral o gestual:**

La comunicación se entiende generalmente como palabras habladas o escritas. Pero en realidad, es más que eso. Incluye todo lo que puede usarse para transmitir significados de una persona a otra, por ejemplo, el movimiento de los labios, el guiño de un ojo o el movimiento de las manos pueden transmitir más significado que incluso las palabras escritas o habladas.

### **La comunicación es un proceso bidireccional:**

Implica tanto información como comprensión. La comunicación no está completa a menos que el receptor haya entendido correctamente el mensaje y el emisor conozca su reacción o respuesta. La comprensión es el resultado final de la comunicación, pero no implica acuerdo.

### **Su propósito principal es motivar una respuesta:**

El propósito principal de la comunicación es motivar la respuesta o influir en el comportamiento humano. No hay duda de que la motivación proviene del interior, pero el comunicador también puede motivar a las personas mediante una buena redacción del mensaje, el momento adecuado de la comunicación, etc.

Para crear comprensión, la comunicación debe ser relevante para la situación. Siempre hay que recordar que la comunicación es un medio para motivar y no un fin en sí mismo.



## **La comunicación puede ser Formal o Informal:**

La comunicación formal sigue los canales formales previstos en la estructura de la organización. Por ejemplo, el director general se comunica con los jefes de departamento, por ejemplo, el director financiero, el director financiero se comunica con el director financiero adjunto, el director financiero adjunto con el responsable de cuentas, etc.

En palabras sencillas, en la comunicación informal, no existe una comunicación directa entre el director general y los contables. La comunicación informal fluye desde canales informales de comunicación que no se proporcionan en la estructura de la organización. Estos canales se desarrollan entre los miembros debido a los contactos personales a través del trabajo mutuo.

## **Fluye hacia arriba y hacia abajo y también de lado a lado:**

La comunicación fluye hacia abajo de un superior a un subordinado y hacia arriba de un subordinado a un superior. También fluye entre dos o más personas que operan al mismo nivel de autoridad.

## **Es Parte Integral del Proceso de Intercambio:**

Se refiere al intercambio de ideas, sentimientos, emociones y conocimientos e información entre dos o más personas.

### **2.2.2. Desarrollo institucional**

En el contexto de una sociedad u organización, el término desarrollo institucional se refiere al proceso de establecer, mejorar y desarrollar nuevas instituciones. Las normas, convenciones y estructuras que guían la conducta y las interacciones humanas se denominan instituciones. Las instituciones pueden ser oficiales o informales. Uno de los objetivos del desarrollo institucional es mejorar la



capacidad, eficacia y eficiencia de las instituciones para fomentar el crecimiento económico, social y político (IJzendoorn et al., 2020).

La promoción de la buena gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas depende en gran medida de la existencia de instituciones sólidas. Sirven de estructura para la administración de leyes y reglamentos, la formulación de políticas y la toma de decisiones. Para fomentar el crecimiento económico y el desarrollo es necesario contar con instituciones que sean funcionales y eficaces. Además, salvaguardan los derechos intelectuales, garantizan la competencia leal y establecen un clima empresarial estable y predecible. Mediante el acceso a la educación, la sanidad y otros servicios sociales, las instituciones desempeñan un papel importante en el proceso de fomento del desarrollo social. También facilitan la reducción de las desigualdades sociales y la promoción de la cohesión social. La provisión de medios para la resolución pacífica de conflictos, la garantía del Estado de Derecho y la protección de los derechos humanos son acciones que las instituciones realizan para contribuir a la estabilidad política. Además, facilitan a los ciudadanos el voto y la participación en el proceso político (IJzendoorn et al., 2020).

## **Enfoques para el desarrollo institucional**

Un paso necesario en este proceso es mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos y las organizaciones dentro de las instituciones. Los programas de formación, tutoría, intercambio de conocimientos y asistencia técnica son ejemplos de lo que puede incluirse en el desarrollo de capacidades. La reforma y revisión de los marcos jurídicos y normativos existentes es una parte habitual del desarrollo institucional. Esto se hace para garantizar que los marcos sean eficaces, eficientes y acordes con las normas internacionales. Como parte de este proceso, pueden redactarse nuevas leyes, modificarse las existentes y reforzarse los



mecanismos de cumplimiento. La mejora del funcionamiento interno y de la estructura de las instituciones es el objetivo principal. El proceso puede implicar la reorganización, la simplificación de los procedimientos, la mejora de los mecanismos de gobernanza y la promoción de una cultura centrada en la responsabilidad y la transparencia. Al implicar a las partes interesadas y fomentar los procesos participativos de toma de decisiones, el desarrollo institucional puede cosechar los beneficios de estas dos prácticas. De este modo se tienen en cuenta las perspectivas y necesidades de los distintos grupos, lo que en última instancia se traduce en resultados más integradores y sostenibles (IJzendoorn et al., 2020).

Cuando se trata de fomentar el crecimiento económico, social y político, el desarrollo institucional es un proceso esencial que hay que facilitar. La gobernanza, el progreso económico, el desarrollo social y la estabilidad política se ven reforzados por la presencia de instituciones fuertes. La capacitación, los cambios legislativos y normativos, el desarrollo organizativo y los métodos participativos son tres ejemplos de enfoques que pueden utilizarse en el proceso de desarrollo institucional. Las sociedades y organizaciones pueden proporcionar una base sólida para el crecimiento y el desarrollo sostenible si invierten en la transformación de sus instituciones (IJzendoorn et al., 2020).

Millones de niños de todo el mundo se crían en instituciones y no en familias. Estas instituciones varían enormemente tanto en lo que respecta a sus principios organizativos y su estructura como a la calidad de los cuidados prestados. Aunque se reconoce universalmente que las instituciones proporcionan entornos de cuidado que no son óptimos, sigue siendo necesario llegar a un consenso sobre cómo interpretar las pruebas relativas a la magnitud, el alcance y la persistencia del efecto del cuidado institucional en el desarrollo y el bienestar de los niños. Esta ausencia de consenso



ha provocado desacuerdos sobre si las políticas deben centrarse en la eliminación, la transformación o la mejora de las instituciones. Esta revisión incluyó un estudio de las tendencias históricas y culturales y estimaciones de las cifras actuales de niños acogidos en instituciones, una revisión sistemática y un metaanálisis de las secuelas del desarrollo, así como una revisión en gran medida cualitativa de los factores que predicen las variaciones individuales en dichos resultados. El número de niños acogidos en instituciones ha variado enormemente a lo largo de los años y de una región a otra, debido a una serie de factores políticos, culturales y socioeconómicos. Se sabe que millones de niños de todo el mundo están acogidos en instituciones (IJzendoorn et al., 2020).

Se encontraron fuertes asociaciones negativas entre el cuidado institucional y el desarrollo de los niños, especialmente en relación con el crecimiento físico, la cognición y la atención. Se encontraron asociaciones significativas pero menores entre la institucionalización y el desarrollo socioemocional y la salud mental. Abandonar las instituciones para recibir cuidados de acogida o familiares se asocia con una recuperación significativa para algunos resultados de desarrollo (p. ej., crecimiento y cognición), pero no para otros (p. ej., atención). La duración de la estancia en instituciones se asoció con un mayor riesgo de secuelas adversas y una menor probabilidad de recuperación. Sin embargo, no se pudo desentrañar la asociación entre los resultados del desarrollo y la duración del cuidado institucional en contraposición a su momento, lo que sería necesario para establecer los límites precisos de los periodos sensibles del desarrollo. Se debe hacer todo lo posible para minimizar la exposición de los niños al cuidado institucional. Es urgente reducir el número de niños que ingresan en instituciones y aumentar el número de los que salen de ellas (IJzendoorn et al., 2020).



Cuando la atención institucional se considere absolutamente necesaria, la duración de las estancias debe ser lo más breve posible, incluso si la atención es adecuada. Para ello, deben promoverse enfoques preventivos, manteniendo a los niños en sus familias biológicas siempre que sea posible. Cuando no sea posible, deben apoyarse las alternativas de cuidado basadas en la familia, incluidas las redes de parentesco ampliadas, la adopción y la acogida estable y de alta calidad (Ijzendoorn et al., 2020).

Desde la década de 1990, académicos y organizaciones internacionales como el Banco Mundial han reconocido la importancia de las instituciones para el desarrollo. Aunque importante, este giro institucional ha minimizado en general la diversidad de los retos del desarrollo y la correspondiente necesidad de diferentes capacidades institucionales. Sin embargo, distinguir entre las tareas de desarrollo es un paso fundamental para comprender los tipos de instituciones necesarias para llevar a cabo las tareas políticas. Identificamos cinco dimensiones de la dificultad de la tarea que afectan al grado y la naturaleza de los retos políticos y, en consecuencia, a las capacidades institucionales necesarias para llevarlos a cabo. Evaluamos la utilidad de este marco mediante un análisis cualitativo de dos casos comparativos transnacionales/sectoriales: la construcción y el mantenimiento de regadíos en Taiwán frente a Tailandia y la modernización de la industria del caucho natural en Malasia frente a Tailandia. Este marco constituye una herramienta de diagnóstico para identificar las áreas que necesitan un fortalecimiento institucional, haciendo hincapié en la importancia del ajuste entre las capacidades institucionales y las tareas de desarrollo (Ricks y Doner, 2021).

Un rompecabezas persistente del desarrollo es la variación, tanto entre los Estados como dentro de ellos, en la capacidad de llevar a cabo políticas de desarrollo.



Unos pocos Estados han obtenido buenos resultados en todos los ámbitos los NEI de Asia Oriental, algunos fracasan en la mayoría de las tareas muchos en África, algunos en América Latina, y muchos se encuentran en algún punto intermedio, mostrando islas de eficacia» o «bolsas de excelencia en determinadas áreas con un éxito limitado en otras. Por ejemplo, como se describe en este documento, Tailandia ha experimentado un gran éxito en la producción y diversificación agrícola ascendente, pero no es tan eficaz con otras tareas políticas que podrían mejorar la productividad agrícola, como la modernización agroindustrial y la gestión del cambio, la vecina Malasia, que también tiene una industria agrícola históricamente fuerte, ha tenido bastante éxito en el desarrollo agroindustrial (Ricks y Doner, 2021).

Sostenemos que una parte importante de la explicación de tales diferencias radica en la identificación de las dificultades inherentes a las distintas tareas políticas y las capacidades institucionales que «se ajustan» a dichas tareas. Algunos tipos de políticas, como la gestión de los tipos de interés o la fijación de tarifas, requieren un alto grado de conocimientos técnicos, pero son medidas «de golpe y porrazo» que implican a relativamente pocos actores y, por tanto, plantean pocos problemas de acción colectiva; otras, como el mantenimiento de los canales de riego, son técnicamente sencillas, pero requieren la coordinación de numerosos actores durante largos períodos de tiempo. La diversidad entre las dificultades de las tareas políticas plantea obstáculos distintivos que exigen que los Estados y las partes interesadas desarrollen las capacidades institucionales adecuadas (Ricks y Doner, 2021).

Sostiene que una parte importante de la explicación de tales diferencias radica en la identificación de las dificultades inherentes a las distintas tareas políticas y las capacidades institucionales que «se ajustan» a dichas tareas. Algunos tipos de políticas, como la gestión de los tipos de interés o la fijación de tarifas, requieren un



alto grado de conocimientos técnicos, pero son medidas «de golpe y porrazo» que implican a relativamente pocos actores y, por tanto, plantean pocos problemas de acción colectiva; otras, como el mantenimiento de los canales de riego, son técnicamente sencillas, pero requieren la coordinación de numerosos actores durante largos períodos de tiempo. La diversidad entre las dificultades de las tareas políticas plantea obstáculos distintivos que exigen que los Estados y las partes interesadas desarrollen las capacidades institucionales adecuadas (Ricks y Doner, 2021).

Proponemos un marco a través del cual distinguir entre los retos que plantean las tareas de desarrollo. De este modo, puede alertar a los observadores sobre qué capacidades institucionales se necesitan y dónde es más crítica la reforma institucional. Cuando se enmarca en la comprensión de los contextos locales, el esquema puede ayudar a orientar las decisiones sobre la viabilidad local del diseño institucional por ejemplo, influencia pública frente a privada, tipos de delegación), así como la reforma ¿Debería, por ejemplo, suprimirse y sustituirse una agencia ante presiones, como la necesidad de cumplir normas de calidad mundiales o la prohibición de requisitos de contenidos locales, o internas, como el populismo inspirado por la desigualdad? ¿Deben añadirse nuevas formas y funciones a las ya existentes? ¿Deberían nuevos actores hacerse cargo de la agencia y reconvertir sus objetivos? ¿Qué impacto tendrían tales reformas en los niveles de consulta entre los actores clave? El objetivo, en suma, es abordar la necesidad de «acertar con las instituciones (Ricks y Doner, 2021).

El sistema institucional se ha convertido en parte integrante del desarrollo de la sociedad. El nacimiento y la creación de nuevos institutos e instituciones, la desaparición de los obsoletos, la fluidez del entorno institucional, los cambios estructurales en el sistema institucional dan lugar a la necesidad constante de estudiar



el sistema institucional existente, realizar ajustes en él, plantear la cuestión de la conformidad con el sistema económico en constante transformación. Estos procesos observados en los institutos e instituciones, su interacción, en el entorno institucional, la sociedad requiere una racionalización sistemática, la mejora continua de los principios teóricos, su aplicación en la práctica, la aclaración de los resultados de las recomendaciones. Objetivo. El objetivo del artículo era estudiar las teorías del desarrollo del sistema institucional y su evolución en el período histórico, para identificar los problemas actuales y las tendencias en el funcionamiento del sistema institucional. Método. Para ello se utilizan métodos científicos generales y especiales de cognición científica. Durante el trabajo se utilizaron métodos lógicos, sistémico-estructurales, el método de generalización para la consideración integral del objeto de investigación y la completitud de los resultados (Kolomiets y Radyev, 2023).

Las bases metodológicas para el estudio de la génesis de las teorías de desarrollo del sistema institucional son el análisis de sistemas y la sinérgica. Resultados. El estudio de la génesis de las teorías del desarrollo del sistema institucional considera su evolución en el aspecto histórico, identifica los problemas actuales del desarrollo del sistema institucional y analiza las tendencias del funcionamiento del sistema institucional. Consideramos que la aclaración de las condiciones para la aparición del sistema es un problema moderno del desarrollo del sistema institucional; la definición de los institutos e instituciones básicos; el estudio de la influencia de las instituciones y los institutos en el comportamiento de los agentes económicos; la determinación de la lista y el número necesarios de instituciones, que están facultadas para controlar la aplicación del sistema de reglas, formas y normas del sistema institucional existente en la sociedad; la creación de un entorno institucional adecuado al sistema institucional existente. Novedad científica.



Sobre la base del análisis teórico y la experiencia práctica, se han identificado los problemas y tendencias actuales en el funcionamiento del sistema institucional. Importancia práctica. La génesis de teorías sobre el desarrollo del sistema institucional es de interés para la correcta percepción del sistema institucional y la adopción de decisiones adecuadas sobre las alternativas a su desarrollo (Kolomiets y Radyev, 2023).

El desarrollo de instituciones educativas que produzcan graduados competitivos, que tengan una buena moral y un impacto que aumente la calidad de la educación islámica que pueda competir y ser competitiva con otras instituciones educativas intentando centrarse en el manejo de la gestión institucional para que sea mejor centrándose en el desarrollo en el sector académico. Este estudio pretende identificar y analizar las estrategias de desarrollo institucional en el sector académico de MA Mambaul Ulum Jember. Se trata de una investigación cualitativa en la que se analizan los problemas y los objetivos de la investigación que se pretende alcanzar. Esta investigación utiliza un tipo de investigación fenomenológica. Las técnicas de recopilación de datos incluyen entrevistas, observación y documentación. Análisis de datos mediante la condensación de datos, la presentación de datos y la extracción de conclusiones/verificación. Los resultados de su investigación: El desarrollo institucional en el ámbito académico se lleva a cabo mediante el cambio de puntos de vista sobre la educación, el cumplimiento de las políticas del Ministerio de Educación Nacional, la creación de una buena cultura institucional y el cambio del proceso de aprendizaje (Machfudz y Zaini, 2023).

El desarrollo sostenible ha surgido como un campo importante dentro de la gobernanza, la enseñanza y la investigación en la educación superior. El importante papel de las instituciones de educación superior en el fomento del desarrollo



sostenible ha sido subrayado por varias declaraciones e iniciativas internacionales importantes, desde la Declaración de Estocolmo de 1972 hasta la Declaración de Talloires de 1990. Del mismo modo, se han organizado diversas conferencias, como la Conferencia Mundial sobre Educación para el Desarrollo Sostenible de 2014 organizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), se han creado muchas revistas especializadas de alto impacto dedicadas a publicar investigaciones relacionadas con el desarrollo sostenible en la educación superior, y se ha publicado numerosa literatura académica y gris sobre el tema. Mientras que hace tres décadas sólo un puñado de investigación en la educación superior consideraban que la sostenibilidad era pertinente para las operaciones y actividades de sus campus, en la actualidad miles de investigación en la educación superior de todo el mundo consideran que la sostenibilidad no sólo es pertinente, sino incluso esencial para sus operaciones (Abubakar et al., 2020).

Este artículo revisa el ambiguo nexo entre la renta de los recursos naturales y la financiación en el contexto de Estados Unidos, incorporando el papel vital de la calidad institucional en este paradigma. La literatura sobre el tema carece de consenso y pasa por alto el marco institucional. El estudio utiliza un conjunto de datos único del Fondo Monetario Internacional (FMI), considerado la medida más completa del desarrollo financiero. Nuestras conclusiones, basadas en un enfoque robusto de cointegración, confirman concluyentemente que la calidad institucional es un requisito previo importante para el desarrollo financiero en Estados Unidos. La renta de los recursos naturales afecta negativamente al desarrollo financiero cuando incluimos controles adecuados en la estimación. Sin embargo, observamos que la calidad institucional modera el nexo entre la renta de los recursos naturales y las finanzas. Recomendamos que los responsables políticos y los investigadores tengan en cuenta



la importancia de las instituciones para elaborar estimaciones y aportaciones políticas realistas (Khan et al., 2019).

Es innegable que la abundancia de recursos es una bendición para un país, pero su elevada renta no permite predecir explícitamente la evolución financiera. La renta de los recursos naturales requiere un marco institucional sólido, que pueda evitar su uso indebido. El papel de las instituciones en la interacción de las rentas de los recursos naturales con el desarrollo financiero; concluyen que si las instituciones son débiles en un país, estas rentas pueden empeorar el cumplimiento de los contratos. Si bien el cumplimiento deficiente de los contratos perjudica considerablemente el desarrollo financiero, la situación es diferente cuando las instituciones son mejores; el cumplimiento de los contratos es útil para estimular el desarrollo financiero. Identificar la corrupción como la causa del escaso rendimiento económico de los países ricos en recursos, probablemente debido a la búsqueda de rentas y al clientelismo. Sugieren que las políticas deben ser específicas para mejorar el papel de las instituciones para frenar el comportamiento de búsqueda de rentas y el clientelismo, en lugar de centrarse únicamente en la gestión macroeconómica en los países ricos en recurutilizando el Estado de Derecho como medida de las instituciones, analizar cómo las instituciones son responsables de asignar los royalties de hidrocarburos para minimizar la maldición de los recursos, encontrar una violación por parte de las instituciones. El autor sugiere reforzar las instituciones con una estrecha supervisión de la asignación de los ingresos del petróleo, y la implicación de la participación pública puede ser útil para aliviar la maldición de los recursos, utilizan el índice de derecho procesal, regulación y desarrollo institucional para investigar las relaciones causales a largo plazo con el sector financiero, los resultados atestiguan el flujo causal desde el desarrollo legal e institucional hacia el crecimiento del sector



financiero que, en última instancia, desencadena el crecimiento económico en el contexto de la India. Examinar empíricamente los datos de panel de China para examinar la relación entre la abundancia de recursos y el desarrollo financiero y encuentran una asociación negativa. Los autores argumentan que las regiones con abundancia de recursos naturales tienden a tener un ritmo más lento de desarrollo financiero en relación con las regiones pobres en recursos, y el desarrollo financiero actúa como un canal importante a través del cual la abundancia de recursos afecta al crecimiento económico (Khan et al., 2019).

si la mejora política e institucional promueve el desarrollo financiero para el panel de noventa países desarrollados y en desarrollo. Los resultados empíricos respaldan el papel decisivo de las instituciones en el impulso del desarrollo financiero, al menos a corto plazo, en los países en desarrollo; en concreto, la transformación democrática suele ir seguida de un aumento del desarrollo financiero. Bulte et al. (2005) observan que existe un efecto directo ambiguo de los recursos minerales sobre el desarrollo, sin embargo, se observa un efecto adverso indirecto cuando se introduce la calidad institucional (Khan et al., 2019).

Según el estudio realizado por Diaz y Marín (2016), la gestión comunicacional brinda la oportunidad de establecer un vínculo crítico y significativo entre los individuos y los conceptos esenciales para alcanzar una gestión exitosa y eficiente en cualquier organización, en este sentido, es fundamental que todos los participantes involucrados en el proceso estén debidamente preparados y formados para poder tanto recibir como transmitir de manera efectiva y clara toda la información relevante en el idioma correspondiente, La relevancia y trascendencia de la comunicación en las estructuras organizativas se fundamenta en su habilidad para fomentar y promover una cultura comunicativa que les confiere características diferenciadoras y un



beneficio adicional de suma importancia para su reputación tanto dentro como fuera de la entidad. Al implementar la comunicación como modelo de gestión estratégica, las organizaciones tienen la capacidad de recibir, procesar y transmitir información de forma eficiente y oportuna, lo que contribuye significativamente al logro de sus objetivos y al fortalecimiento de sus relaciones internas y externas (Valenzuela, 2016).

Por su parte, Casassus (2014) define la gestión como el conjunto de acciones y estrategias que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos propuestos en una organización. La gestión implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles, con el fin de optimizar el rendimiento y la eficiencia de la empresa, la gestión comunicacional en el contexto educativo se entiende como el desarrollo de estrategias para la creación de compromisos concretos a partir de interacciones dialogadas con enfoque en la acción. Este importante logro se consigue a través de la habilidad para formular adecuadamente solicitudes y lograr compromisos sólidos y duraderos. Los diferentes instrumentos utilizados en el ámbito de la gestión de la comunicación abarcan el dominio de una amplia gama de habilidades comunicativas específicas claramente identificadas en los diversos actos del habla, tales como las afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas. Desde esta particular perspectiva, la gestión estratégica de la comunicación se concibe como un enfoque dialógico sumamente relevante que facilita a los diversos miembros de una institución educativa establecer una comunicación mucho más estrecha y significativa, fundamentada en el diálogo directo y abierto, el cual impulsa y promueve las acciones necesarias y pertinentes para lograr los cambios y transformaciones deseados en la institución educativa en cuestión.

La comunicación efectiva en el ámbito educativo se refiere al proceso continuo de establecer compromisos de acción derivados de diálogos constructivos y



orientados a la acción. Es fundamental que los actores involucrados en el proceso educativo puedan expresar sus ideas, opiniones y necesidades de manera clara y respetuosa, fomentando así un ambiente propicio para el aprendizaje y la colaboración. Este importante logro se consigue a través de la habilidad para formular adecuadamente solicitudes y lograr compromisos efectivos. Los diferentes instrumentos utilizados en el ámbito de la gestión de la comunicación incluyen el completo dominio de habilidades comunicativas específicas identificadas en los diversos actos del habla, tales como las afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas. Desde esta perspectiva más amplia y detallada, la gestión estratégica de la comunicación se concibe como un enfoque dialógico y participativo que facilita a todos los miembros, tanto directivos como docentes y personal administrativo, de una institución educativa establecer una comunicación más estrecha y significativa fundamentada en el diálogo directo y la retroalimentación constante, lo cual impulsa y promueve las acciones y estrategias necesarias para lograr los cambios deseados y alcanzar los objetivos propuestos en la institución educativa.

Según el estudio realizado por Pizzolante (2001), se concluye que la implementación de un modelo de gestión comunicacional eficaz puede generar beneficios significativos en las diferentes estructuras organizacionales. Este renombrado autor sostiene firmemente que dicho modelo conceptual representa un paradigma innovador capaz de fomentar de manera efectiva el desarrollo sostenible y la productividad óptima de las organizaciones en la actualidad. El autor argumenta que el enfoque estratégico en la gestión de la comunicación se vuelve fundamental para una organización cuando logra obtener una comprensión detallada y precisa de su situación presente, sus metas a largo plazo, así como un marco conceptual sólido



basado en un exhaustivo análisis y una profunda comprensión del entorno institucional en el que opera. Este enfoque, basado en una comunicación clara y directa, conlleva a la elaboración de tácticas y estrategias que contribuyen de manera significativa al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización. La evidencia anterior claramente demuestra que considerar la comunicación, la organización y sus respectivos objetivos como entidades completamente separadas e independientes no facilita en absoluto la correcta aplicación del modelo de gestión de la comunicación en el ámbito empresarial. Por consiguiente, resulta sumamente importante concebir la gestión eficaz, la estructura organizativa y la comunicación fluida como un sistema integral que permita la generación de un conjunto diverso de elementos interconectados, propiciando transformaciones de gran relevancia en el seno de la organización.

El desarrollo institucional no es una actividad particularmente bien definida, sino una combinación de técnicas gerenciales, técnicas, organizacionales y conductuales. Además, los conceptos básicos en algunos de estos campos aún se encuentran en etapas evolutivas.

A partir de una definición de una institución y el propósito de una organización, se describe un enfoque pragmático simple para el desarrollo institucional, basado en muchas tareas realizadas en el campo. La base del enfoque es un modelo de enlaces que examina cada uno de los tres componentes a la vez, es decir, las relaciones con el entorno, los problemas organizacionales y el desarrollo de la comunidad educativa.

El Desarrollo Institucional se enfoca en el fortalecimiento de las organizaciones sobre cómo se posicionan dentro de su contexto en relación con otros actores. Las reuniones de múltiples partes interesadas, el diálogo y la negociación son cruciales para el reconocimiento y la credibilidad de las instituciones educativas.



El Desarrollo institucional se refiere al fortalecimiento de la organización internamente con respecto a la planificación estratégica, los recursos humanos, así como la gestión financiera y general, los procesos administrativos y pedagógicos, la estructura, la ética y la cultura de la organización, etc.

## **Pasos del desarrollo institucional**

### **Contar con buenos profesionales**

Así como un alfarero le da forma a la vasija de barro, de la misma manera, el Maestro o el tutor les da forma a los estudiantes, ya que juegan un papel vital en la vida de los estudiantes y los ayudan a alcanzar sus metas. El docente debe tener experiencia y sobresalir en sus temas junto con habilidades de presentación para demostrar y hacer que sus estudiantes visualicen lo mismo para obtener la mejor comprensión de los temas.

El formador desempeña el papel más importante en la industria de la educación. Si de alguna manera medimos este impacto, el entrenador ronda el 90% del 100%. Un gran entrenador lo es todo para el estudiante. En muchos casos, hemos visto en el mercado que cuando una capacitación cambia la organización, muchos de sus estudiantes también hacen un cambio.

### **Ofrecer aprendizaje personalizado**

Para entender mejor este punto, podemos tomar el ejemplo de varios utensilios de nuestra cocina. Todos estos utensilios tienen diferentes capacidades. Del mismo modo, no todos los alumnos tienen la misma agudeza mental y capacidad de comprensión. Por lo tanto, es obligatorio proporcionar una experiencia de aprendizaje personalizada para cada tipo de alumno. Cuanto más personalizada sea la experiencia que brinde, el estudiante experimentará una mejor entrega y comprensión del tema. Esto conduce a mejores resultados y mayores tasas de retención de



estudiantes, lo que eventualmente generará una excelente publicidad boca a boca que ayudará a que su negocio prospere y obtenga una buena reputación en el mercado.

Es simple para comenzar, se puede establecer un equipo de supervisión para monitorear el panel de control de su estudiante para estar al tanto de cómo se están desempeñando en su curso, cuáles son los problemas que enfrentan y dónde faltan. También tome la retroalimentación regular. En consecuencia, puede proporcionar recursos a sus alumnos, transmitir esa retroalimentación a la facultad y comprender qué más necesita improvisar en sus servicios. Las aplicaciones de software pueden ser útiles aquí para analizar el comportamiento de aprendizaje de los estudiantes y rediseñar/reorganizar los contenidos del curso de acuerdo con la mejor experiencia de aprendizaje. La aplicación de software moderna aprovecha las tecnologías de inteligencia artificial para permitir el aprendizaje personalizado y hacer que el proceso de aprendizaje sea más fácil y divertido.

### **Forma única de enseñar**

En parte debido a la falta de orientación y en parte a la falta de conocimientos prácticos, los estudiantes se quedan atrás y no pueden alcanzar sus objetivos. Si el aprendizaje se vuelve divertido y relacionable con conocimiento práctico, ayudará a los estudiantes débiles o al estudiante promedio a sacar lo mejor de ellos. No solo mejorará su desempeño, sino que también los ayudará a pensar, repensar y practicar más y aprender más.

Las siguientes ideas pueden ser útiles para lograr la mejor enseñanza y aprendizaje:

### **Aprendizaje basado en actividades.**

- El enfoque práctico en lugar del teórico.
- Evaluación periódica.



- Enseñanza personalizada / aprendizaje personalizado como se ha comentado en el punto anterior.
- Aprendizaje habilitado por tecnología para una mejor presentación como modelos 3D, audiovisuales, realidad aumentada y realidad virtual.
- Uso de tecnología como software/aplicaciones/ERP/LMS/eLearning: para una mejor participación y conexión con estudiantes de nueva generación junto con métodos de aprendizaje tradicionales (proporcionar aprendizaje combinado)
- Discusión en grupo a intervalos regulares.
- Reconocimiento a los mejores candidatos.
- Ofreciéndoles la oportunidad de la pasantía.
- Proporcionar becas a aquellos candidatos que tienen crisis financieras.
- Reunión uno a uno con los padres del alumno para conocer sus áreas débiles y fuertes (Reunión de padres y maestros / PTM)

## **Asesoramiento y dirección**

La consulta es la mejor ayuda que una institución educativa / empresa puede brindar a su estudiante, ya sea en línea o fuera de línea. La principal causa de que los jóvenes no puedan alcanzar sus metas es la confusión que crean en su mente con respecto a su carrera. Al brindar un buen asesoramiento y tutoría a los estudiantes, la institución educativa puede obtener una gran confianza de los estudiantes, lo que en última instancia se traduce en más ingresos para ellos.

## **Gestión comunicativa**

Sin una gestión comunicativa adecuada nadie puede hacer crecer o desarrollarse institucionalmente. Se requiere un gestor eficaz como factor crucial para el logro del éxito masivo de la institución educativa. Una gestión comunicativa ineficiente siempre conduce a un gran desperdicio de recursos potenciales que tienen



el poder de maximizar sus ganancias. Por lo tanto, es necesario que el director construya un equipo sabiamente de base con la comunicación.

### **Centrarse en el éxito del estudiante**

El éxito de cualquier institución educativa depende de los resultados del estudiante, la tasa de éxito y su posición dentro de la sociedad. Es bueno acercar las mejores instalaciones a los estudiantes para que no tengan que hacer berrinches innecesarios y se centren únicamente en sus estudios. Hacer estudiantes exitosos, será el éxito, y también se obtendrá más recomendaciones y reputación.

### **Genera relaciones de confianza**

Por último, está la confianza. Si las personas no confían en su líder educativo o el líder no genera confianza, no invertirán tiempo ni dinero en la institución educativa, ya que generar confianza requiere la mayor parte del esfuerzo y el tiempo. Otra acción que puede ayudar a multiplicar el impacto en el estudiante es recibir comentarios. Esto no solo ayudara a rectificar todos los errores que está cometiendo, sino que también creara un sentido de importancia en la mente del alumno. Como resultado, el estudiante pensará los docentes o la institución misma está preocupado por el éxito y eso generará confianza o publicidad oral.

### **Beneficios del desarrollo institucional**

#### **Mejora continua**

Las instituciones educativas que participan en el desarrollo institucional se comprometen a mejorar continuamente su organización y forma de operar en la educación. El proceso de desarrollo institucional crea un ciclo continuo de mejora mediante el cual se planifican, implementa, evalúan, mejoran y monitorean las estrategias. El desarrollo institucional es un enfoque proactivo que acepta el cambio (interno y externo) y lo aprovecha para la renovación.



## **Mayor comunicación**

Una de las ventajas clave del desarrollo organizacional es una mayor comunicación, retroalimentación e interacción dentro de la institución educativa. El objetivo de mejorar la comunicación es alinear a todos los miembros de la institución educativa con los objetivos y valores compartidos dentro de la institución. La comunicación franca también conduce a una mayor comprensión de la necesidad de cambio dentro de la organización. La comunicación está abierta en todos los niveles de la organización y los comentarios relevantes se comparten periódicamente para mejorar.

## **Desarrollo de los docentes**

El desarrollo institucional se enfoca en una mayor comunicación para influir en los docentes para lograr los cambios deseados. La necesidad de desarrollo de los docentes surge de los cambios constantes en la industria educativa. Esto hace que una institución educativa mejore regularmente las habilidades de los docentes para cumplir con los requisitos cambiantes de la educación. Estos esfuerzos de mejora se basan en un esfuerzo constante para identificar nuevos conocimientos de los docentes y cómo ayudar a sus docentes a pasar al siguiente nivel. Esto se logra a través de un programa de aprendizaje, capacitación, mejoramiento de habilidades/competencias y mejoras en los procesos de trabajo.

## **Mejora del servicio educativo**

Un beneficio importante del desarrollo institucional es la aceptación de la innovación, lo que conduce a la mejora del servicio educativo. La innovación se logra a través del desarrollo de los miembros dentro de una institución educativa, que se centra en recompensar los éxitos y aumentar la motivación y la moral. En este escenario, el compromiso de los miembros es alto, lo que lleva a una mayor



creatividad e innovación. El desarrollo institucional también aumenta la innovación de productos mediante el uso de análisis competitivos, estudios y expectativas y preferencias de la sociedad.

### **Mayor éxito educativo**

El desarrollo institucional afecta el resultado final en una variedad de formas. A través de una mayor innovación y productividad, se aumentan la eficiencia educativa. Los costos también se reducen al minimizar la rotación y el ausentismo de los miembros trabajadores de la institución educativa. A medida que el desarrollo institucional se alinea a los objetivos y se enfoca en el desarrollo, se incrementa la calidad educativa y la satisfacción de los estudiantes. El cambio de cultura hacia una de mejora continua le da a la institución educativa una clara ventaja en el mercado competitivo.

### **Aspectos del desarrollo institucional**

El desarrollo institucional se refiere al crecimiento o cambio positivo. Toda entidad aspira a crecer y desarrollarse, desde el individuo hasta la sociedad entera. Lo que es muy crucial para eso es adquirir conocimientos y habilidades para apoyar el desarrollo. Por lo tanto, la educación es un factor significativo que complementa e impulsa el desarrollo en todos los niveles. En este trabajo de investigación, citaremos ciertos aspectos importantes que abarca el desarrollo institucional para ampliar el alcance del desarrollo institucional.

### **Desarrollo de la Personalidad humana**

Aunque el desarrollo de la personalidad es extremadamente subjetivo, la educación es importante para el desarrollo general, desde la forma en que piensas hasta la forma en que hablas y te presentas.



La educación se convierte en un catalizador en el desarrollo de la personalidad de una persona. Introduce a una persona a diferentes perspectivas y, por lo tanto, ayuda a proporcionar una visión clara y amplía a un individuo. Abarca uno con un enfoque más orientado a la solución y una mejor comprensión y habilidades de análisis. También desarrolla la disciplina dentro de un individuo. Nuestras ideas, principios, actitudes están formadas por nuestra educación. Puede ser fundamental para aumentar la confianza en sí mismo de un individuo.

La educación de una infancia no debería ser solo unos pocos libros de texto, sino más holística. Para que se produzca el desarrollo de la personalidad, la educación también debe mejorar las habilidades sociales de un individuo. Como habilidades interpersonales.

### **Desarrollo individual y social**

La competencia académica es uno de los objetivos de la educación de una persona. Para ser eficaz e ingenioso y alcanzar el potencial del desarrollo individual, la competencia emocional y social son igualmente esenciales. La competencia social incluye habilidades como la autoconciencia, el autocontrol, la habilidad interpersonal, la conciencia social y la toma de decisiones responsable. Todas estas habilidades son extremadamente importantes en la vida de uno. Los estudios indican que la competencia social ayuda a un estudiante a ganar más que competencia académica. Las personas socialmente competentes están mejor adaptadas y adaptables y dispuestas a aceptar la diversidad y los cambios en la vida y el aprendizaje.

### **Desarrollo profesional - primera infancia**

La fuerza laboral de educación de la primera infancia incluye a aquellos que trabajan con niños pequeños (bebés, niños pequeños, niños en edad preescolar y niños en edad escolar en instituciones, organizaciones, hogares y escuelas) y sus



familias o en su nombre, con la misión principal de apoyar el desarrollo de los niños y aprendizaje. El desarrollo profesional es un proceso de mejora de las habilidades y la base de conocimientos de los profesionales en su campo. Los programas y esquemas que involucran sesiones de capacitación de educadores son cruciales. Al darse cuenta y reconocer la importancia de la educación desde los primeros años, es importante enfocarse en el desarrollo profesional de los educadores infantiles para garantizar que se brinde una educación de calidad a los estudiantes, construyendo una base formativa sólida para su vida.

## **Desarrollo del país**

Al hacer o construir un plan de desarrollo para cualquier país, la educación es el área más crucial y crítica que consideran los planificadores y los formuladores de políticas. Uno de los factores diferenciadores clave entre los países subdesarrollados, en desarrollo y desarrollados es el nivel y la calidad de la educación que se brinda a la población. El Derecho a la Educación, reconocido como un derecho humano básico por varios países, muestra la innegable correlación entre la educación y el desarrollo del país.

La educación aumenta la propensión a mejores oportunidades de empleo. La educación no solo crea una población inteligente e informada, sino que impulsa el crecimiento económico y aumenta el PIB de un país. Permite a las personas vivir un estilo de vida saludable y de calidad con un alto nivel de vida.

## **Desarrollo Humano**

El desarrollo humano está marcado tanto por el crecimiento de las habilidades y el conocimiento, como por el bienestar de las personas, siendo la salud y la educación dimensiones cruciales de este. Individuos saludables y bien educados



conducirán a recursos humanos efectivos y eficientes. Podrán y estarán en condiciones de trabajar más y mejor.

Hay un vínculo entre la educación y la salud que los estudios han demostrado. Indica que la buena salud y la nutrición son requisitos para el aprendizaje activo. Por lo tanto, el gobierno y las instituciones educativas están desarrollando campañas para capacitar a los estudiantes sobre educación relacionada con la salud. Esto incluye las “vacunas sociales”, que son campañas que imparten conocimientos sobre enfermedades y su prevención. Se ha demostrado que los programas de Salud y Nutrición Escolar en todo el mundo promueven la salud y la nutrición de los niños junto con su potencial de aprendizaje y sus futuras opciones de vida.

### **Desarrollo sostenible**

Obtener información y educación afecta las perspectivas, el comportamiento y las acciones de una persona. Brindar información relacionada con la necesidad de sustentabilidad y su estilo de vida puede promover e incitar un cambio en los valores y el comportamiento de un individuo hacia un estilo de vida sustentable. La propia UNESCO ha señalado que “La Educación para el Desarrollo Sostenible empodera a los educandos para tomar decisiones informadas y acciones responsables para la integridad ambiental, la viabilidad económica y una sociedad justa, para las generaciones presentes y futuras, respetando la diversidad cultural”. Esto permitirá a los estudiantes desarrollar el pensamiento anticipatorio, la competencia normativa y la competencia estratégica junto con habilidades como la resolución de problemas y la colaboración hacia un mejor entorno.



## 2.3. Marco conceptual

### 2.3.1. Administración de datos

La gestión de los recursos de datos dentro de una organización constituye un proceso estratégico que asegura que la información, considerada hoy un activo intangible fundamental, se administre de forma eficiente, segura y orientada a la creación de valor. Este proceso abarca múltiples responsabilidades que van más allá del simple almacenamiento, ya que incluye la formulación de políticas de información, la planificación estructurada de los datos, el mantenimiento actualizado de los diccionarios de datos y la implementación de normas rigurosas de calidad, todo ello bajo un marco de gobernanza corporativa. Para garantizar su adecuada ejecución, estas tareas recaen en puestos especializados dentro de la empresa, tales como administradores de datos (data administrators), custodios de datos (data stewards) o responsables de gobernanza de la información. Estos profesionales velan por que los datos cumplan con criterios de consistencia, integridad, precisión, accesibilidad y seguridad, asegurando que sean útiles tanto para la toma de decisiones estratégicas como para los procesos operativos cotidianos.

En este sentido, la política de información establece lineamientos normativos y éticos sobre la recolección, uso y resguardo de los datos; la planificación de datos se orienta a anticipar necesidades futuras y garantizar la escalabilidad de los sistemas; el diccionario de datos actúa como un repositorio estructurado que define y estandariza los elementos de información; y las normas de calidad de datos permiten reducir errores, redundancias y riesgos asociados al mal manejo de la información. De esta manera, la gestión especializada de los recursos de datos no solo responde a un enfoque técnico, sino que también se articula con la estrategia organizacional, ya que posibilita la optimización de procesos, la innovación tecnológica, el



cumplimiento normativo y la sostenibilidad competitiva de la empresa en entornos altamente dinámicos.

### **2.3.2. Cierre administrativo**

El cierre administrativo de un proyecto se concibe como el conjunto estructurado de criterios formales y procedimientos normativos que deben cumplirse para dar por concluida oficialmente la gestión de un proyecto. Esta fase final no se limita a la simple finalización de las actividades operativas, sino que implica un proceso sistemático de validación, verificación y documentación que garantiza la trazabilidad de todo lo ejecutado y la correcta transferencia del conocimiento generado. Entre sus componentes esenciales destaca la documentación de la aceptación oficial de los entregables, donde se certifica que los productos, servicios o resultados obtenidos cumplen con los requisitos previamente establecidos en el plan del proyecto y satisfacen las expectativas de los interesados principales. Esta aceptación, generalmente firmada por el patrocinador o cliente, constituye la base legal y administrativa que confirma la finalización satisfactoria de la iniciativa.

Asimismo, el cierre administrativo requiere la consolidación y envío de toda la información pertinente al patrocinador del proyecto y a las demás partes interesadas. Esto incluye informes finales de desempeño, análisis de costos y beneficios, evaluaciones de calidad, reportes financieros, registros de riesgos gestionados y cualquier otra evidencia que respalde la transparencia del proceso. De igual forma, contempla la transferencia formal de la documentación a los archivos organizacionales, con el fin de que sirva como insumo para auditorías, revisiones o futuros proyectos. En un plano más estratégico, esta fase también contribuye a la gestión del conocimiento organizacional, ya que facilita la identificación de lecciones aprendidas, buenas prácticas y áreas de mejora que pueden aplicarse en proyectos



posteriores. Por tanto, el cierre administrativo no solo marca el fin de un esfuerzo temporal, sino que constituye una oportunidad para fortalecer la madurez en la gestión de proyectos, incrementar la confianza de los stakeholders y garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

### **2.3.3. Controles administrativos**

Los controles administrativos constituyen un conjunto de normas, lineamientos, procedimientos y prácticas formalizadas cuyo propósito es asegurar que las actividades y procesos de la organización se ejecuten de manera coherente, uniforme y conforme a los objetivos previamente establecidos. Estos mecanismos de control no se limitan a simples directrices operativas, sino que se configuran como un sistema integral de supervisión y regulación, diseñado para garantizar la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento normativo dentro de la estructura organizacional. En este sentido, las reglas y procedimientos sirven como marcos de referencia que orientan la conducta de los miembros de la institución, evitando ambigüedades en la ejecución de las tareas y reduciendo la posibilidad de errores o desviaciones. Asimismo, las disciplinas formalizadas refuerzan la necesidad de una aplicación sistemática, lo cual permite que los controles no dependan de la improvisación, sino de criterios claramente definidos y sostenidos en el tiempo.

La correcta implementación de los controles administrativos también implica la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación continua, los cuales permiten verificar que las normas sean respetadas y que los procedimientos se apliquen de manera consistente en todos los niveles jerárquicos. De esta forma, se asegura que los objetivos estratégicos y operativos se cumplan en un marco de responsabilidad organizacional. En la práctica, estos controles abarcan dimensiones como la gestión de recursos humanos, la administración financiera, la seguridad laboral, la protección



de la información y la calidad de los procesos, entre otras. Su función esencial radica en proteger a la organización contra riesgos internos y externos, establecer estándares de desempeño y garantizar que los recursos disponibles se utilicen de manera eficiente y ética. De esta manera, los controles administrativos no solo representan un instrumento de supervisión, sino también una herramienta estratégica que fortalece la gobernanza institucional, fomenta la cultura de la rendición de cuentas y contribuye a la sostenibilidad y legitimidad de la organización en su entorno.

#### **2.3.4. Desarrollo institucional**

El desarrollo institucional se refiere a la planificación, construcción o utilización de edificaciones e infraestructuras cuyo fin principal no está vinculado a intereses comerciales o lucrativos, sino a la satisfacción de necesidades colectivas y al fortalecimiento de funciones sociales esenciales. En este marco, un edificio o estructura se considera parte del desarrollo institucional cuando se destina, o está previsto que se destine, de manera exclusiva a actividades culturales, recreativas, sociales, religiosas, gubernamentales, hospitalarias de carácter público o educativas de acceso comunitario, todas ellas orientadas a la promoción del bienestar general y al progreso social. Estos espacios cumplen una función estratégica en tanto que se convierten en centros de cohesión y articulación comunitaria, donde se materializan valores compartidos y se favorece la interacción entre los distintos actores de la sociedad. Por ejemplo, un hospital público no solo presta servicios de salud, sino que actúa como garantía de un derecho fundamental; una institución educativa sin fines de lucro asegura el acceso al conocimiento y al desarrollo humano; y un centro cultural o recreativo fomenta la identidad colectiva, la creatividad y la participación ciudadana.

Asimismo, el desarrollo institucional responde a un enfoque de responsabilidad social y equidad, en el cual la infraestructura se concibe como un recurso público para



promover la inclusión, el acceso universal y la reducción de desigualdades. Este tipo de edificaciones se caracterizan, además, por su sostenibilidad en el tiempo y por su aporte directo al fortalecimiento de las políticas públicas y de las organizaciones sociales y comunitarias. En síntesis, los proyectos de construcción y uso de espacios destinados al desarrollo institucional no persiguen fines de rentabilidad económica, sino que buscan fortalecer el capital social y humano de la sociedad, garantizando que la infraestructura se convierta en un medio para potenciar la educación, la salud, la cultura, la gobernanza y la cohesión social.

### **2.3.5. Diseño organizacional**

El diseño organizacional constituye un proceso sistemático y estratégico mediante el cual se toman decisiones sobre la estructura y funcionamiento de una institución, estableciendo la arquitectura formal del trabajo y de la coordinación interna que impacta directamente en la eficiencia, la comunicación y la consecución de los objetivos corporativos; este proceso implica considerar seis dimensiones esenciales: en primer lugar, la especialización del trabajo, que determina el grado en que las tareas se dividen en actividades más pequeñas y específicas, lo cual aumenta la eficiencia técnica aunque puede reducir la motivación por la repetitividad; en segundo lugar, la departamentalización, entendida como la agrupación de actividades en unidades funcionales, de producto, de procesos, de localización geográfica o de clientes, lo cual facilita la coordinación y la claridad de responsabilidades; en tercer lugar, la cadena de mando, que establece la línea formal de autoridad y define quién reporta a quién, garantizando disciplina y claridad jerárquica; en cuarto lugar, la amplitud del control, que determina el número de subordinados que un supervisor puede dirigir eficazmente, siendo amplia cuando fomenta autonomía y reducida cuando facilita el control directo pero ralentiza la comunicación; en quinto lugar, la



centralización o descentralización, que refleja el grado en que la toma de decisiones se concentra en la alta dirección o se delega a niveles intermedios, lo cual incide en la flexibilidad, autonomía y capacidad de respuesta de la organización; y, finalmente, la formalización, que establece hasta qué punto las normas, procedimientos y regulaciones se encuentran documentados y estandarizados, garantizando uniformidad y control cuando es alta, pero favoreciendo innovación y discrecionalidad cuando es baja; en conjunto, estos elementos configuran la estructura básica de cualquier organización, influyen en su capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos y globalizados, y requieren ser revisados y ajustados de manera constante para asegurar niveles sostenibles de productividad, innovación y motivación en el talento humano.

### **2.3.6. El liderazgo**

El liderazgo debe entenderse como un proceso social y relacional en el que intervienen de manera interdependiente tres componentes fundamentales: el líder, el seguidor y las circunstancias que enmarcan la interacción. Este concepto, lejos de ser unívoco, admite múltiples interpretaciones desde distintas perspectivas teóricas y prácticas; sin embargo, una aproximación ampliamente aceptada lo concibe como una conexión dinámica, funcional y evolutiva que se construye a lo largo del tiempo a partir del intercambio constante entre el líder y sus seguidores. Bajo esta concepción, el liderazgo no se limita a un conjunto de cualidades individuales, sino que se configura como un recurso contextual, profundamente arraigado en las condiciones específicas de cada situación, que orienta, guía y facilita el logro de metas colectivas. En consecuencia, el liderazgo implica tanto la capacidad del líder para generar influencia, articular visiones compartidas y movilizar recursos, como la disposición de los seguidores para responder activamente a esa influencia en función de objetivos



comunes; de este modo, se convierte en un elemento esencial para la coordinación de esfuerzos, la adaptación organizacional y la consecución efectiva de resultados en distintos escenarios sociales e institucionales.

### **2.3.7. El liderazgo pedagógico**

El liderazgo pedagógico constituye una de las responsabilidades más trascendentales del director de una institución educativa, en tanto que no puede ser considerado como un rol accesorio ni delegable, sino como un deber esencial que orienta la misión formativa de la escuela. Este tipo de liderazgo se entiende como una función estratégica dentro de la gestión escolar, cuyo propósito principal es asegurar que todas las acciones, decisiones y lineamientos que se implementen estén en plena correspondencia con el currículo nacional y con los objetivos educativos de carácter macro que orientan el sistema educativo. En este sentido, las funciones del director y de otros actores que desempeñan roles de conducción no deben desviarse de este marco de referencia, ya que la coherencia entre política curricular y práctica pedagógica garantiza tanto la calidad como la pertinencia del proceso de enseñanza-aprendizaje. El liderazgo pedagógico se materializa en espacios concretos como los diálogos institucionales y pedagógicos, donde se analizan los objetivos nacionales, se discuten las competencias que deben promoverse y se abordan los problemas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje. Además, este enfoque directivo no se limita a la administración de recursos o a la supervisión técnica, sino que asume una dimensión transformadora, al promover la construcción de comunidades de aprendizaje en las que estudiantes, docentes y equipos administrativos colaboran de manera activa. Entre sus funciones esenciales se encuentra la gestión de conflictos escolares, la atención oportuna de problemas emergentes, el fortalecimiento de la cooperación entre los distintos actores educativos y la promoción de prácticas de



enseñanza innovadoras que contribuyan a elevar la calidad y equidad de los aprendizajes. De igual forma, el liderazgo pedagógico implica fomentar una cultura institucional basada en el aprendizaje compartido y la mejora continua, en la que se prioricen valores como la colaboración, el respeto y la responsabilidad colectiva. Desde esta perspectiva, el director no solo funge como administrador, sino también como líder formativo y mediador de procesos pedagógicos, capaz de articular la visión educativa nacional con las particularidades del contexto escolar, promoviendo de esta manera una gestión que trasciende lo burocrático y se centra en la formación integral del alumnado. En última instancia, el liderazgo pedagógico representa un motor de cambio y desarrollo institucional, ya que contribuye a consolidar proyectos educativos sostenibles, a elevar los estándares de calidad y a garantizar que el quehacer educativo responda a las demandas sociales contemporáneas, posicionando a la escuela como un espacio de transformación social y cultural.

### **2.3.8. La comunicación**

La comunicación organizacional puede entenderse como el proceso sistemático de generación, transmisión, interpretación e intercambio de mensajes, mediante el cual se construyen significados compartidos y se coordinan las acciones dentro de una institución. Este proceso no se limita únicamente a la emisión de información, sino que comprende una compleja red de mensajes, canales, redes formales e informales, interdependencias funcionales, relaciones jerárquicas y horizontales, así como factores contextuales y de incertidumbre que condicionan su efectividad. La comunicación se encuentra profundamente vinculada a la cultura organizacional, en tanto que refleja los valores, normas y creencias compartidas que guían el comportamiento colectivo, y a la estructura organizativa, puesto que la manera en que se distribuyen las responsabilidades, el poder y la autoridad influye



directamente en los flujos comunicativos y en la calidad de la información que circula. A través de la comunicación, los miembros de la organización no solo intercambian datos, sino que también construyen significados, ejercen influencia, consolidan relaciones y desarrollan capacidades para reflexionar, analizar y transformar la realidad organizacional. Asimismo, la comunicación permite generar cohesión interna, fortalecer la identidad institucional y facilitar la adaptación al entorno, al tiempo que sirve como herramienta estratégica para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la innovación. En este sentido, la comunicación no se concibe simplemente como una habilidad individual, sino como una función genérica y transversal de la organización, indispensable para el logro de los objetivos colectivos, ya que integra procesos humanos, tecnológicos y culturales que hacen posible la coordinación de esfuerzos y la sostenibilidad de la institución en un contexto dinámico y competitivo.

### **2.3.9. Planificación agregada**

La planificación agregada constituye una herramienta fundamental de la gestión operativa y estratégica, ya que se apoya en la previsión de la demanda futura para organizar de manera anticipada las actividades productivas o de servicio. Este método permite establecer una programación y planificación que abarca un horizonte temporal de tres a dieciocho meses, lo cual otorga a la organización una visión intermedia entre la planeación estratégica de largo plazo y la programación operativa de corto plazo. Al anticipar las necesidades del mercado y los requerimientos de los proyectos, se hace posible asignar o adquirir con mayor eficiencia los recursos disponibles como materiales, insumos, instalaciones y equipos, así como dimensionar con precisión la cantidad y la distribución del personal necesario para cada etapa del proceso. De este modo, la planificación agregada no solo contribuye a evitar



desequilibrios entre la oferta y la demanda, sino que también optimiza costos, reduce desperdicios, mejora la productividad y fortalece la capacidad de respuesta de la organización frente a escenarios cambiantes. En suma, se trata de una práctica que busca alcanzar un equilibrio entre eficiencia operativa y flexibilidad, garantizando que los proyectos cuenten con los insumos y el talento humano adecuados para cumplir con los objetivos previstos en el plazo establecido.

### **2.3.10. Docente de educación primaria**

Los docentes de educación primaria constituyen un pilar fundamental en los sistemas educativos, ya que son los encargados de guiar los procesos de enseñanza y aprendizaje en la etapa escolar en la que los niños adquieren las competencias básicas para su desarrollo integral. Su rol no se limita únicamente a la transmisión de contenidos curriculares, sino que abarca la formación de habilidades cognitivas, socioemocionales, comunicativas y éticas, que resultan esenciales para el desenvolvimiento futuro de los estudiantes en la sociedad. En la escuela primaria, el docente cumple una función doble: es mediador del conocimiento y, al mismo tiempo, formador de valores y actitudes, contribuyendo a consolidar la identidad personal y social de los niños en una etapa crítica de desarrollo. La labor docente en este nivel requiere de una sólida preparación pedagógica y didáctica, puesto que la infancia constituye una etapa sensible donde el aprendizaje debe articularse con la curiosidad, la creatividad y el juego. En este sentido, los docentes primarios aplican estrategias de enseñanza centradas en el alumno, adaptando metodologías activas como el aprendizaje cooperativo, el aprendizaje basado en proyectos y la enseñanza diferenciada, para responder a la diversidad de ritmos, estilos y necesidades educativas. Asimismo, en contextos actuales, el rol del docente se amplía hacia el uso de tecnologías digitales y recursos innovadores, lo que exige una constante



actualización profesional y un manejo crítico de las TIC para potenciar los procesos formativos.

Por otra parte, los docentes de educación primaria son agentes clave en la inclusión educativa, al promover la equidad y atender a estudiantes con diferentes realidades socioeconómicas, culturales o con necesidades educativas especiales. De acuerdo con organismos internacionales como la UNESCO, la educación primaria debe garantizar aprendizajes fundamentales que sirvan como base para el desarrollo sostenible y la justicia social, y en este propósito los docentes son actores estratégicos que deben ser apoyados mediante programas de capacitación continua, políticas de reconocimiento profesional y condiciones laborales dignas.

En el plano institucional, los docentes de este nivel también cumplen un papel determinante en el desarrollo organizacional y comunitario. A través de su participación en equipos de trabajo, proyectos escolares, actividades extracurriculares y espacios de gestión pedagógica, contribuyen a fortalecer la cultura institucional, la comunicación entre actores educativos y el vínculo entre la escuela y la comunidad. De esta manera, su función trasciende el aula, ya que impacta directamente en la construcción de entornos escolares democráticos, participativos y orientados al mejoramiento de la calidad educativa.

Finalmente, cabe señalar que el ejercicio docente en la educación primaria implica desafíos complejos, tales como la atención a grupos numerosos, la adaptación a contextos de vulnerabilidad social, la gestión de la diversidad cultural, la necesidad de innovar constantemente en la práctica pedagógica y la presión por responder a evaluaciones estandarizadas. Sin embargo, a pesar de estas dificultades, la labor de los docentes de educación primaria sigue siendo uno de los factores más influyentes



en la formación integral de los ciudadanos del futuro, pues de su desempeño depende en gran medida la construcción de sociedades más justas, equitativas y solidarias.

104



## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque de la investigación

Con el propósito de examinar de manera objetiva la realidad y generar evidencias empíricas que permitan contrastar o respaldar las creencias y supuestos previamente establecidos, la investigación recurre al empleo de una metodología de enfoque cuantitativo. Este enfoque se caracteriza por su orientación hacia la medición sistemática y el análisis estadístico de variables observables, lo que posibilita transformar los fenómenos sociales, educativos o institucionales en datos numéricos que pueden ser procesados, comparados e interpretados con rigor científico. El uso de la metodología cuantitativa no solo favorece la validación de hipótesis y la comprobación de relaciones causales o correlacionales, sino que también contribuye a reducir la subjetividad del investigador, garantizando mayor confiabilidad y validez en los resultados. De esta manera, se establecen patrones, tendencias y regularidades que ofrecen un marco sólido para la toma de decisiones fundamentadas y para el diseño de propuestas de mejora en distintos ámbitos de intervención.

#### 3.2. Método aplicado en la investigación

En el desarrollo de la presente investigación se emplearon diversos métodos específicos orientados a garantizar rigurosidad científica y coherencia lógica en el proceso. Entre ellos destacan el método hipotético, el deductivo, el analítico, el metódico y el estadístico, cada uno con funciones complementarias en la construcción



y validación del conocimiento. El método hipotético-deductivo, considerado como eje articulador, parte de la formulación de hipótesis como proposiciones tentativas que buscan explicar el fenómeno estudiado; a partir de allí, se someten a contrastación con la realidad mediante la observación y el análisis empírico, con el propósito de refutarlas o validarlas. Tal como señala Bernal (2010), este enfoque constituye una técnica científica genérica que se inicia en la planteación de supuestos teóricos y avanza hacia su verificación o rechazo a través de procesos deductivos y empíricos. El método deductivo se utilizó para derivar conclusiones específicas a partir de principios generales; el analítico, para descomponer el fenómeno en sus partes y examinar sus interrelaciones; el metódico, para organizar de manera secuencial y ordenada las fases del estudio; y el estadístico, para transformar los datos en indicadores cuantitativos que permitieron identificar patrones y correlaciones relevantes. En conjunto, estos métodos ofrecieron un marco integral de investigación que garantizó la validez, confiabilidad y objetividad de los hallazgos, contribuyendo a una interpretación más precisa de la realidad estudiada.

### **3.3. Tipo de investigación**

La presente investigación se enmarca dentro de la categoría de investigación básica, también denominada investigación pura o fundamental, la cual se orienta primordialmente hacia la generación de conocimientos teóricos y la profundización en la comprensión de fenómenos, conceptos y modelos explicativos, sin que su propósito inmediato sea la aplicación práctica o la solución directa de problemas concretos. Este tipo de investigación se caracteriza por su énfasis en la construcción y validación de teorías, aportando al acervo científico de una disciplina mediante el análisis riguroso y sistemático de variables, relaciones y procesos. Su finalidad esencial es expandir el horizonte del conocimiento y fortalecer los fundamentos conceptuales que, en un



futuro, pueden servir como base para el diseño de investigaciones aplicadas o el desarrollo de estrategias prácticas en distintos contextos. En este sentido, la investigación básica cumple una función estratégica dentro del quehacer académico, pues al incrementar la comprensión de los marcos teóricos, permite dotar a la ciencia de principios más sólidos y universales, fomentando la innovación y orientando indirectamente la toma de decisiones y la formulación de políticas educativas, sociales o institucionales.

### **3.4. Nivel de investigación**

El presente estudio se ubica en el nivel relacional o correlacional de investigación, cuyo propósito central consiste en examinar el grado de asociación existente entre dos variables específicas: la gestión comunicativa y el desarrollo institucional en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica durante el año 2022. Este enfoque metodológico busca no solo describir las características de cada variable de manera independiente, sino también identificar, medir y analizar la intensidad y dirección de la relación que guardan entre sí, proporcionando así un panorama más amplio sobre su posible vinculación. De acuerdo con Hernández et al. (2018), los estudios correlacionales suelen desarrollarse bajo un diseño transversal, lo que significa que la recolección de datos se realiza en un único momento del tiempo, permitiendo establecer relaciones sin necesidad de manipular las variables. Este tipo de investigación resulta especialmente valioso en el campo educativo, ya que posibilita describir fenómenos complejos, detectar patrones de comportamiento y comprender la incidencia de determinadas prácticas sobre los procesos institucionales, aportando bases empíricas que pueden orientar futuras investigaciones de carácter explicativo o aplicado. En síntesis, el nivel correlacional adoptado en este trabajo facilita un análisis



integral de cómo la gestión comunicativa se vincula con el desarrollo institucional, contribuyendo a generar evidencias que fortalezcan la comprensión de las dinámicas escolares en contextos específicos.

### **3.5. Diseño de investigación**

El presente estudio se clasifica dentro del diseño no experimental, en tanto que no implica la manipulación deliberada de las variables de investigación, sino que se limita a observarlas y analizarlas en su contexto natural, tal y como se manifiestan en la realidad. En este tipo de investigaciones, las variables ya se encuentran dadas, es decir, los fenómenos objeto de estudio han ocurrido previamente o se presentan de manera espontánea en el entorno, lo que impide al investigador intervenir o alterar intencionalmente sus condiciones. Según Hernández, Fernández y Baptista (2016), la investigación no experimental se define como aquella que se lleva a cabo sin introducir estímulos o tratamientos controlados, centrándose más bien en describir, interpretar y comprender las relaciones que se producen entre los factores analizados. En este sentido, el diseño no experimental resulta particularmente adecuado en las ciencias sociales y educativas, pues permite captar la realidad en su complejidad, respetando las dinámicas propias de los sujetos y las instituciones, al tiempo que brinda información relevante para establecer asociaciones, identificar tendencias y generar hipótesis para estudios posteriores de mayor alcance (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de investigación, 2016)

### **3.6. Población y muestra**

#### **3.6.1. Población**

La población que se consideró fue docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.



**Tabla 2**

*Población de docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia, Ica, 2022*

Nº	INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PRIVADOS	Nº DE DOCENTES
1	IEP “José Gabriel Aguilar”	32
2	IEP “Los Libertadores”	62
3	IEP “Andrés Avelino Cáceres”	23
4	IEP “Miguel Grau Seminario”	19
5	IEP “José de la Torre Ugarte”	22
6	IEP “Ricardo Palma”	27
7	IEP “Rosa de Santa María”	26
	TOTAL	211

*Nota.* Elaboración propia adecuada de DREP -ICA



### 3.6.2. Muestra

Para obtener la muestra se aplicó la fórmula:

**Tabla 3**

*Obtención de la muestra*

Población	N=	211
Alfa (Error tipo I)	$\alpha$ =	0,05
Nivel de Confianza (error tipo II)	$\beta=1-\alpha/2$	0,95
Z de (1- $\alpha/2$ )	Z(1- $\alpha/2$ )	1,96
Desviación estándar	s=	0,469
Varianza	s <sup>2</sup>	0,22
Precisión	d=	0,07
Tamaño de muestra	<b>n=</b>	<b>95</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Donde:**

$$n = \frac{N * Z^2 * S^2}{d^2(N - 1) + Z^2 * S^2}$$

$$n = \frac{211 * (1,96)^2 * (0,22)^2}{(0,07)^2(211 - 1) + (1,96)^2 * (0,22)^2}$$

$$n = 95$$



**Tabla 4**

*Muestra de docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco, Ica, 2022*

N º	INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PRIVADOS	Nº DE DOCENTES	MUESTRA
1	IEP “José Gabriel Aguilar”	32	14
2	IEP “Los Libertadores”	62	28
3	IEP “Andrés Avelino Cáceres”	23	10
4	IEP “Miguel Grau Seminario”	19	9
5	IEP “José de la Torre Ugarte”	22	10
6	IEP “Ricardo Palma”	27	12
7	IEP “Rosa de Santa María”	26	12
	TOTAL	211	95

*Nota.* Elaboración propia adecuada de DREP -ICA

### 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información

#### 3.7.1. Técnicas de la investigación

##### Entrevista

Otro de los mecanismos empleados para la recolección de datos en la investigación fue la implementación de técnicas complementarias que facilitaron la obtención de información relevante y pertinente para los objetivos del estudio. Este procedimiento constituyó una herramienta fundamental, ya que permitió acceder directamente a las percepciones, experiencias y comportamientos de los participantes, generando evidencia empírica que enriquece la validez y confiabilidad del análisis. Asimismo, este mecanismo no solo permitió recopilar datos de manera sistemática, sino también organizarlos y estructurarlos de tal forma que pudieran ser examinados en correspondencia con las variables planteadas, lo cual resulta indispensable para la posterior interpretación de resultados y la construcción de conclusiones fundamentadas.



## Encuesta

Una de las estrategias más directas y ampliamente utilizadas para indagar la relación entre variables en estudios de carácter cuantitativo consiste en la aplicación de encuestas y cuestionarios estructurados. Estos instrumentos permiten recopilar información de manera sistemática y estandarizada, lo que facilita tanto la comparación de respuestas como la identificación de patrones y correlaciones significativas entre los factores analizados. Su principal ventaja radica en que posibilitan acceder a un volumen considerable de datos en un periodo de tiempo relativamente corto, al tiempo que ofrecen la posibilidad de incluir preguntas cerradas y escalas de medición que transforman las percepciones o actitudes en datos cuantificables. De esta manera, encuestas y cuestionarios no solo simplifican el proceso de recolección de información, sino que también aportan fiabilidad y validez estadística al análisis, permitiendo establecer relaciones claras entre las variables estudiadas y contribuyendo a la construcción de conclusiones sustentadas empíricamente.

### 3.7.2. Instrumentos de la investigación

De acuerdo con Polit y Hungler (1997), el cuestionario puede entenderse como un instrumento sistemático de recolección de datos que permite obtener información directamente de los encuestados respecto a determinadas variables de interés. En el contexto de este estudio, su aplicación se orienta a indagar aspectos relacionados con la gestión comunicativa y el desarrollo institucional, posibilitando recoger percepciones, actitudes y experiencias de los docentes de manera organizada y comparable. Tal como señala Seaman (1991), este método ofrece la ventaja de estructurar las respuestas en formatos predefinidos ya sean preguntas cerradas, escalas o categorías, lo que facilita la transformación de la información cualitativa en



datos cuantificables, garantizando así un análisis estadístico más preciso. Además, los cuestionarios se destacan por su capacidad para abarcar a un número considerable de participantes en un lapso relativamente corto, lo que incrementa la representatividad de los resultados y otorga mayor validez a las conclusiones. En este sentido, su utilización no solo constituye una técnica práctica de recolección de datos, sino también una herramienta metodológica que contribuye al fortalecimiento de la rigurosidad científica en investigaciones correlacionales y de carácter cuantitativo.



**Tabla 5**

*Estructura del cuestionario de la variable de estudio 1*

Dimensión	Ítems
1.1. Aspectos de la gestión comunicativa	04
1.2. Habilidades de la gestión comunicativa	04
1.3. Exigencias de la gestión comunicativa	04
Total	12

Nota. Elaboración propia

**Tabla 6**

*Estructura del cuestionario de la variable de estudio 2*

Dimensión	Ítems
2.1. Pasos del desarrollo institucional	04
2.2. Beneficios del desarrollo institucional	04
2.3. Aspectos del desarrollo institucional	04
Total	12

Nota. Elaboración propia

### **3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación**

La validez de un instrumento de investigación hace referencia al nivel de precisión y pertinencia con el que dicho instrumento logra medir aquello que realmente pretende evaluar, revelando así su eficacia óptima para generar datos consistentes y confiables. En otras palabras, la validez permite determinar en qué medida las preguntas, ítems o indicadores incluidos en el instrumento representan de manera adecuada las variables teóricas planteadas en el estudio. Esta propiedad, esencial en todo proceso investigativo, puede expresarse y verificarse a través de procedimientos estadísticos y relaciones matemáticas, que cuantifican el grado en que los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos de medición. De este modo, un instrumento válido no solo asegura la coherencia entre teoría y práctica, sino que



también fortalece la credibilidad de los hallazgos, incrementa la objetividad del análisis y garantiza que las conclusiones derivadas reflejen fielmente la realidad investigada.

$$CV = \frac{\sum \bar{x}}{n}$$

CV = coeficiente de validez

$\Sigma$  = sumatoria

$\bar{x}$  = Promedio de las puntuaciones emitidos por expertos por cada ítem.

n = número de ítems por cuestionario

### 3.8.1. Validez de los instrumentos

Se validará por juicio de expertos.

### 3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos

Para la prueba de confiabilidad se usará Alfa de Cronbach.

### 3.9. Diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis

Para asegurar la precisión y confiabilidad de los resultados obtenidos en la investigación, se aplicará la prueba estadística correspondiente al análisis de normalidad, la cual permite verificar si los datos recolectados se ajustan a una distribución normal, condición fundamental en numerosos procedimientos inferenciales. Este paso metodológico resulta indispensable, ya que la validez de las pruebas paramétricas empleadas en la comprobación de hipótesis depende de que se cumpla este supuesto estadístico. Al evaluar la normalidad de los datos, se obtiene un marco de referencia que garantiza la exactitud en la elección del diseño estadístico, evitando sesgos en la interpretación y asegurando que las conclusiones reflejen de manera fidedigna las relaciones entre las variables analizadas. De este



modo, el uso de pruebas de normalidad, como Kolmogorov-Smirnov o Shapiro-Wilk, constituye una fase crítica dentro del proceso de análisis, pues ofrece la base empírica necesaria para decidir si se procede con técnicas paramétricas o no paramétricas, reforzando así la rigurosidad del estudio y la solidez de los hallazgos.

**Tabla 7**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Comunicativa	,168	95	,200*	,925	95	,005
Desarrollo institucional	,202	95	,101	,930	95	,002

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación, análisis e interpretación de datos

##### 4.1.1. Correlación general

Tabla 8

*Gestión comunicativa y desarrollo institucional*

			Gestión Comunicativa	Desarrollo Institucional
Rho de Spearman	Gestión Comunicativa	Coeficiente de correlación	1,000	0,995**
		N	95	95
	Desarrollo Institucional	Coeficiente de correlación	0,995**	1,000
		N	95	95

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

*Nota.* Elaboración propia en base al proceso estadístico en SPSS

#### Interpretación

En la tabla 8, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.995 indicando claramente una correlación positiva muy fuerte. Cabe mencionar que, en las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco - Ica, 2022, se constató que existe una correlación positiva muy fuerte del 99.5% de confianza entre la gestión comunicativa y el desarrollo institucional.

#### 4.1.2. Correlaciones específicas 1

Tabla 9

*Desarrollo institucional y aspectos gestión comunicativa*

			Desarrollo Institucional	Aspectos de la gestión comunicativa
Rho de Spearman	Desarrollo Institucional	Coeficiente de correlación	1,000	0,665**
		N	95	95
	Aspectos de la gestión comunicativa	Coeficiente de correlación	0,665**	1,000
		N	95	95

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

*Nota.* Elaboración propia en base al proceso estadístico en SPSS

#### Interpretación

En la tabla 9, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.665 indicando claramente una correlación positiva considerablemente. Cabe mencionar que, en las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco - Ica, 2022, se constató que existe una correlación positiva considerablemente del 66.5% de confianza entre el desarrollo institucional y los aspectos de la gestión comunicativa.

### 4.1.3. Correlaciones específicas 2

Tabla 10

*Desarrollo institucional y habilidades de la gestión comunicativa*

			Desarrollo Institucional	Habilidades de la Gestión Comunicativa
Rho de Spearman	Desarrollo Institucional	Coeficiente de correlación	1,000	0,679**
		N	95	95
	Habilidades de la Gestión Comunicativa	Coeficiente de correlación	0,679**	1,000
		N	95	95

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

*Nota.* Elaboración propia en base al proceso estadístico en SPSS

### Interpretación

En la tabla 10, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.679 indicando claramente una correlación positiva considerablemente. Cabe mencionar que, en las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco - Ica, 2022, se constató que existe una correlación positiva considerablemente del 67.9% de confianza entre el desarrollo institucional y las habilidades de la gestión comunicativa.

#### 4.1.4. Correlaciones específicas 3

Tabla 11

*Desarrollo institucional y exigencias de la gestión comunicativa*

			Desarrollo Institucional	Exigencias de la Gestión Comunicativa
Rho de Spearman	Desarrollo Institucional	Coeficiente de correlación	1,000	0,681**
		N	95	95
	Exigencias de la Gestión Comunicativa	Coeficiente de correlación	0,681**	1,000
		N	95	95

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

*Nota.* Elaboración propia en base al proceso estadístico en SPSS

#### Interpretación

En la tabla 11, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.681 indicando claramente una correlación positiva considerablemente. Cabe mencionar que, en las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco - Ica, 2022, se constató que existe una correlación positiva considerablemente del 68.1% de confianza entre el desarrollo institucional y las exigencias de la gestión comunicativa.

#### 4.2. Proceso de la prueba de hipótesis

##### 4.2.1. Hipótesis general

**Hipótesis Nula H0:** No existe una relación directa y significativa entre la gestión comunicativa con el desarrollo institucional en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.



**Hipótesis Alternativa H1:** Existe una relación directa y significativa entre la gestión comunicativa con el desarrollo institucional en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.

- **Establecer el nivel de significancia**

$\alpha = 0.05 = 5\%$  (Margen de error)

- **Prueba estadística**

Según la prueba de normalidad, los datos no tienen una distribución normal, por lo que, la decisión es basada en la prueba no paramétrica de Tau b de Kendall.

- **Criterio de decisión**

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la H0.

Si p-valor (Sig.)  $\geq 0.05$  se acepta la H0 y se rechaza la H1

- **Decisión y conclusión estadística**

**Tabla 12**

*Prueba de hipótesis general*

			Gestión Comunicativa	Desarrollo Institucional
Tau b de Kendall	Gestión	Sig. (bilateral)	.	0,000
	Comunicativa	N	95	95
	Desarrollo	Sig. (bilateral)	0,000	.
	Institucional	N	95	95

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

*Nota.* Elaboración propia en base al proceso estadístico en SPSS

**Interpretación:**

En la tabla 12 el p-valor (Sig.) es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), consecuentemente, se rechaza la hipótesis Ho y se aceptará H1 con un margen de error del 5%.

### 4.2.2. Hipótesis específicas

#### - Hipótesis específica 1

**Hipótesis Nula H0:** El desarrollo institucional no se relaciona directamente con los aspectos de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.

**Hipótesis Alterna H1:** El desarrollo institucional se relaciona directamente con los aspectos de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022.

#### - Establecer el nivel de significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$  (Margen de error)

#### - Prueba estadística

Según la prueba de normalidad, los datos no tienen una distribución normal, por lo que, la decisión es basada en la prueba no paramétrica de Tau b de Kendall.

#### - Criterio de decisión

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la H0.

Si p-valor (Sig.)  $\geq$  0.05 se acepta la H0 y se rechaza la H1

#### - Decisión y conclusión estadística

### Tabla 13

*Prueba de hipótesis específica 1*

			Desarrollo Institucional	Aspectos de la gestión comunicativa
Tau b	Desarrollo Institucional	Sig. (bilateral)	.	0,001
	Aspectos de la gestión comunicativa	N	95	95
Kendall	Desarrollo Institucional	Sig. (bilateral)	0,001	.
	Aspectos de la gestión comunicativa	N	95	95

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

*Nota.* Elaboración propia en base al proceso estadístico en SPSS.



## Interpretación:

En la tabla 13 el p-valor (Sig.) es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), consecuentemente, se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se aceptará  $H_1$  con un margen de error del 5%.

### - **Hipótesis específica 2**

**Hipótesis Nula  $H_0$ :** El desarrollo institucional no se relaciona directamente con las habilidades de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022

**Hipótesis Alterna  $H_1$ :** El desarrollo institucional se relaciona directamente con las habilidades de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022

### - **Establecer el nivel de significancia**

$\alpha = 0.05 = 5\%$  (Margen de error)

### - **Prueba estadística**

Según la prueba de normalidad, los datos no tienen una distribución normal, por lo que, la decisión es basada en la prueba no paramétrica de Tau b de Kendall.

### - **Criterio de decisión**

Si p-valor (Sig.)  $< 0.05$  se rechaza la  $H_0$ .

Si p-valor (Sig.)  $\geq 0.05$  se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$

## - Decisión y conclusión estadística

**Tabla 14**

*Prueba de hipótesis específica 2*

			Desarrollo Institucional	Habilidades de la Gestión Comunicativa
Tau b de Kendall	Desarrollo Institucional	Sig. (bilateral) N	.	0,000 95
	Habilidades de la Gestión Comunicativa	Sig. (bilateral) N	0,000 95	. 95

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

*Nota.* Elaboración propia en base al proceso estadístico en SPSS.

### Interpretación:

En la tabla 14 el p-valor (Sig.) es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), consecuentemente, se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se aceptará  $H_1$  con un margen de error del 5%.

## - Hipótesis específica 3

**Hipótesis Nula  $H_0$ :** El desarrollo institucional no se relaciona directamente con las exigencias de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022

**Hipótesis Alterna  $H_1$ :** El desarrollo institucional se relaciona directamente con las exigencias de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022

## - Establecer el nivel de significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$  (Margen de error)



### - Prueba estadística

Según la prueba de normalidad, los datos no tienen una distribución normal, por lo que, la decisión es basada en la prueba no paramétrica de Tau b de Kendall.

### - Criterio de decisión

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la H0.

Si p-valor (Sig.) ≥ 0.05 se acepta la H0 y se rechaza la H1

### - Decisión y conclusión estadística

#### Tabla 15

*Prueba de hipótesis específica 3*

		Desarrollo Institucional	Exigencias de la Gestión Comunicativa
Tau b de Kendall	Desarrollo Institucional	Sig. (bilateral)	,001
	Exigencias de la Gestión Comunicativa	N	95
	Desarrollo Institucional	Sig. (bilateral)	,001
	Exigencias de la Gestión Comunicativa	N	95

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

*Nota.* Elaboración propia en base al proceso estadístico en SPSS.

#### Interpretación:

En la tabla 15 el p-valor (Sig.) es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 (0.000 < 0.05), consecuentemente, se rechaza la hipótesis Ho y se aceptará H1 con un margen de error del 5%.



### 4.3. Discusión de resultados

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito central examinar y determinar la relación existente entre la gestión comunicativa y el desarrollo institucional en los docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco - Ica durante el año 2022. Los resultados obtenidos evidenciaron una correlación positiva de carácter muy fuerte entre ambas variables, alcanzando un coeficiente de correlación general de 0.995, lo que demuestra con un alto grado de certeza estadística que la gestión comunicativa desempeña un papel decisivo en el fortalecimiento del desarrollo institucional. En términos prácticos, este hallazgo permite afirmar que la mejora en las competencias comunicativas de los docentes se traduce en un incremento significativo del desarrollo institucional en un 99.5%, lo que pone de manifiesto la trascendencia de la comunicación como eje articulador de los procesos educativos y administrativos en las escuelas primarias. De esta manera, se subraya la necesidad de analizar cada variable en su dimensión particular y en su interrelación, ya que comprender cómo la gestión comunicativa influye en los ámbitos organizativos y pedagógicos ofrece a los directivos, docentes y responsables de la política educativa insumos valiosos para la toma de decisiones orientadas a la calidad y sostenibilidad institucional.

Este resultado coincide con el de Estada (2020) quien en su investigación resalta la importancia de la gestión de la comunicación organizacional para la imagen institucional. En donde hay muchas empresas en el mundo moderno que se centran en cumplir sus objetivos, pero muchas de ellas carecen de los conocimientos necesarios para hacerlo con eficacia. Por lo tanto, para cumplir sus objetivos institucionales, todas las organizaciones necesitan tener acceso a recursos, lo que se traduce en cambios continuos en este ámbito. Los procesos de comunicación



organizacional, las interacciones interpersonales y la cultura organizacional han evolucionado hasta convertirse en procesos básicos para las empresas. El crecimiento de la mano de obra, el talento humano y los recursos organizativos se ve influido por una estrategia y planificación de estas dinámicas con respecto a la empresa. Una forma de concebir la comunicación es que se trata de una función organizativa integrada que forma parte de la gobernanza y la dirección general de una entidad. El objetivo de esta función es garantizar que todas las acciones se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, así como mantener un aumento del valor de la empresa a lo largo del tiempo. Este razonamiento de gestión se aplica a todos los tipos de comunicación, incluidos los que son internos y externos a la organización, así como los que se utilizan en marketing y comunicación de productos.

El primer objetivo específico fue analizar la relación que existe entre el desarrollo institucional con los aspectos de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022, en donde hace comparación con Hernandez et al., (2021) indicando su trabajo denominado, Estrategia para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local, el cual nos describe que es a través de la comunicación que se fomentan las sinergias entre el estado, la comunidad y la universidad, que es el centro sociocultural más importante de la zona para el desarrollo de los actores locales. El objetivo de este artículo es construir un plan de gestión de la comunicación para la Universidad de Pinar del Río, teniendo en cuenta el crecimiento de la provincia a nivel local. Mejorar la capacidad de comunicación y difusión de la universidad, así como elevar la calidad de los servicios sociales, son los resultados que se desean obtener. Para garantizar que la institución sea capaz de cumplir los requisitos sociales y



gubernamentales asociados al crecimiento local, el plan invita a las partes interesadas, tanto internas como externas, a realizar aportaciones.

El segundo objetivo específico fue determinar la relación entre el desarrollo institucional con las habilidades de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022, en donde los resultados demostraron que existe una correlación positiva considerablemente del 0.679, lo cual concuerda con Galdos (2021) en trabajo denominado, El impacto de la comunicación interna en la rentabilidad de la empresa EMSA Puno SA, periodo 2021, el cual consta de un total de 44 trabajadores de EMSA PUNO SA fueron empleados como participantes en esta investigación, que utilizó una técnica cuantitativa con un nivel descriptivo correlacional. Se utilizó un cuestionario con escala de Likert para recoger los datos, y los resultados se contabilizaron. Los resultados demostraron que la rentabilidad y la comunicación interna tienen una relación directa y positiva. Con el uso de SPSS y una prueba estadística conocida como Rho de Spearman, se examinó la investigación. Tanto la hipótesis como los datos implican que deben realizarse más estudios.



## CONCLUSIONES

**Primera:** Respecto al objetivo general se concluye que la gestión comunicativa y el desarrollo institucional en los docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022, posee una Correlación de Rho de Spearman de 0.995, indicando claramente una correlación positiva muy fuerte, según prueba de hipótesis el p-valor es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), consecuentemente, se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

**Segunda:** Respecto al primer objetivo específico se concluye que el desarrollo institucional y los aspectos de la gestión comunicativa en los docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022, posee una Correlación de Rho de Spearman de 0.665, indicando claramente una correlación positiva considerablemente, según prueba de hipótesis el p-valor es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), consecuentemente, se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

**Tercera:** Respecto al segundo objetivo específico se concluye que el desarrollo institucional y las habilidades de la gestión comunicativa en los docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022, posee una Correlación de Rho de Spearman de 0.679, indicando claramente una correlación positiva considerablemente, según prueba de hipótesis el p-valor es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), consecuentemente, se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

**Cuarta:** Respecto al tercer objetivo específico se concluye que el desarrollo institucional y las exigencias de la gestión comunicativa en los docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Pisco – Ica, 2022, posee una Correlación de Rho de Spearman de 0.681, indicando claramente una correlación



positiva considerablemente, según prueba de hipótesis el p-valor es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), consecuentemente, se rechaza la hipótesis  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .



## RECOMENDACIONES

**Primera:** A los directores de las instituciones educativas de nivel primaria de la provincia de Pisco – Ica, 2022, que continúe con su buena y adecuada labor ya que según los resultados la gestión comunicativa posee una correlación muy fuerte con respecto al desarrollo institucional. También se recomienda, que los profesores, los administradores, los padres y los alumnos deben poder comunicarse entre sí de forma abierta y satisfactoria. Para lograrlo, es necesario establecer canales de comunicación claros y fácilmente accesibles, como reuniones frecuentes, correo electrónico, plataformas digitales u otros medios que permitan una comunicación fluida. Para impartir conocimientos a los alumnos con éxito y claridad, los profesores deben tener buenas dotes de comunicación.

**Segunda:** A los profesores de las instituciones educativas de nivel primaria de la provincia de Pisco – Ica, 2022, que mejoren considerablemente su labor dando hincapié al desarrollo institucional y a los aspectos de la gestión comunicativa ya que según los resultados poseen una correlación considerablemente. También se recomienda, la participación de los educadores en el proceso de toma de decisiones y en la ejecución de las iniciativas educativas es algo que debe fomentarse activamente. Esto, a su vez, mejora el crecimiento de la institución y fomenta la cooperación entre los educadores. Para mantenerse al día en temas relacionados con la gestión de la comunicación y el crecimiento institucional, los educadores deben estar siempre atentos a las oportunidades de formación y actualización. De este modo, podrán adquirir nuevas habilidades e información que podrán utilizar en sus técnicas de enseñanza.

**Tercera:** A los profesores de las instituciones educativas de nivel primaria de la provincia de Pisco – Ica, 2022, que brinden su labor de una manera más eficaz y



eficiente para que el desarrollo de sus actividades sea optimas respecto al desarrollo institucional ya que posee una correlación considerablemente con respecto a las habilidades de la gestión comunicativa. También se recomienda, que es de suma importancia que los educadores reciban formación continua y se actualicen para desarrollar nuevas competencias docentes. Estas competencias incluyen la capacidad de comunicarse eficazmente con los alumnos y de manejar las circunstancias del aprendizaje. La capacidad de implicar a los alumnos en el proceso de realizar o llevar a cabo una investigación que les proporcione herramientas para abordar los problemas es un talento que los profesores realmente necesitan adquirir para poder comunicarse eficazmente con sus alumnos.

**Cuarta:** A los profesores de las instituciones educativas de nivel primaria de la provincia de Pisco – Ica, 2022, que desarrollen su labor adecuadamente, brindando pedagogía adecuada para sus clases de enseñanza, todo esto respecto al desarrollo institucional ya que posee una correlación considerablemente con respecto a las exigencias de la gestión comunicativa. También se recomienda, El desarrollo de habilidades que permitan a los profesores comunicarse con éxito con alumnos, padres y colegas, así como la capacidad de adaptarse a los requisitos siempre cambiantes del entorno educativo, es un componente crucial de la formación que reciben los profesores en competencia comunicativa. Las exigencias de la profesión docente y los últimos avances en comunicación educativa evolucionan constantemente, y los profesores deben estar dispuestos a adaptarse a estos cambios. De este modo, podrán mejorar su rendimiento en el aula y adaptarse a los cambios.



## REFERENCIAS

- Abubakar, I., Aina, Y., & Alshuwaikhat, H. (2020). Sustainable Development at Saudi Arabian Universities: An Overview of Institutional Frameworks. *Sustainability*, 12, 8008. <https://doi.org/10.3390/SU12198008>.
- Aguilve, A. (1994). *Maestros cambiantes, tiempos cambiantes: trabajo y cultura docente en la posmodernidad*.
- Aguilve, P. y Murphy, J. (2019). Evaluación y desarrollo en las instituciones educativas. p. 45(1), 54-61.
- Arnao, B. y Alegría J. (2008). *Medir los objetivos sociales y cívicos de las instituciones educativas*. En S. Huber (Ed.), *Liderazgo Escolar - Perspectivas Internacionales*.
- Albenda, M. (1993). *Fuerzas de cambio: explorando las profundidades de la reforma educativa*.
- Alegría J. y Johansson, O. (2019, de próxima publicación). Estructura, cultura, gestión, liderazgo: ¿requisitos previos para escuelas exitosas?;
- Alegría J., Johansson, O. y Olofsson, A. (2005). Dirección exitosa: el caso sueco. *Revista de Administración Educativa*, 43(6), 595-606.
- Alegría J., Johansson, O., Lindberg, L. y Olofsson, A. (2003). Estructura, cultura, gestión y liderazgo: ¿Requisitos previos para escuelas exitosas? Documento presentado en la Conferencia Internacional para la Eficacia y la Mejora Escolar.
- Aliaga EO (1998). [Liderazgo comunicativo: dirigir las instituciones públicas.
- Alves, G. y Arvonen, J. (1994). Perfiles de liderazgo, situación y eficacia. *Gestión de la creatividad y la innovación*, 3(3), 139-161.
- Angulo, K. E. (1982). Administrar la educación en escuelas débilmente acopladas. *Phi Delta Kappan*, 63(10), 673-676.



- Ávila, M. (2000). Investigación sobre los directores: una revisión de la investigación;
- Barreto Macías, M. V., & Zambrano Macay, G. D. (2020). Incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" Tesis de Licenciatura, [Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio institucional Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1271>
- Begley, PT (2011). *En busca de prácticas auténticas. Revista internacional de liderazgo educativo*, 4 (4), 353-365
- Benítez H. (2007a). *¿La comunicación organizacional multidimensional como vehículo para escuelas exitosas?* Revista de Relaciones Públicas Escolares, 28(2), 137-163.
- Benítez H. (2007b). *La comunicación de los directores dentro de las escuelas: ¿una contribución a la mejora escolar?* El Foro Educativo, 71(3), 262-273.
- Benítez H. (2008a). *En la gestión comunicativa escolar: desarrollo de una cultura escolar enfocada pedagógicamente. Valores y Ética en la Administración Educativa*, 7(1), 1-8.
- Benítez H. (2008b). *Prerrequisitos estructurales para la comunicación de directores y docentes sobre temas de enseñanza y aprendizaje. Mejorando las Escuelas*, 11(3), 191-205.
- Benítez, H. (2009, de próxima publicación). *Conversaciones cotidianas - un apoyo o un obstáculo en el liderazgo pedagógico de los directores*. Literatura estudiantil.



- Calderón Torres, A., Calderón Tumi, J. A., Saavedra Pinazo, M. A., & Cutipa Añamuro, G. (2022). Gestión de políticas públicas de la comunicación para el desarrollo del turismo en Puno. *Comuni@cción*, 13(4), 253-261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8737905>
- Camilleri, M. A. (2021). E-commerce websites, consumer order fulfillment and after-sales service satisfaction: the customer is always right, even after the shopping cart check-out. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 377-396.
- Campos, C. (2002). El secreto de Victoria: una réplica y una agenda. *Valores y Ética en la Administración Educativa*, 1(2), 1-8.
- Carranza, B. P. (2019). La organización tridimensional: una visión constructora.
- Castillo, G. K. (2015). *El poder y el significado de los textos: métodos en el análisis de textos y discursos de ciencias sociales, Literatura estudiantil*.
- Castro, LG y Deal, T.E. (2013). Organizaciones reformuladas: arte, elección y liderazgo
- Christensen, T., (2015). Teoría organizacional para el sector público, Gestión y organizaciones: una introducción a la teoría y la práctica.
- Coleman, J. R. (1966). Igualdad de oportunidades educativas frente a obstáculos. p. 67
- Cotrado Juli, X. L., & Ramos Aguilar, L. K. (2023). Gestión institucional y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Carlos A. Velásquez, Ilo-2023. Tesis de Licenciatura [Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio institucional Universidad José Carlos Mariátegui. <https://hdl.handle.net/20.500.12819/2292>
- Contreras, I. (2019). *Cómo resolver la crisis de mala gestión en las instituciones educativas*, (3ª ed.). p. 45-67.



- Cruz Ramos, J. C. (2019). Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018. Tesis de Maestría, [Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39366>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., et al. (2007). El impacto del liderazgo escolar en los resultados de los alumnos Informe de investigación del colegio nacional para el liderazgo escolar,
- Deetz, S. (2001). Fundamentos conceptuales. En F. M. Jablin & L. Putnam (Eds.), El nuevo manual de comunicación organizacional: avances en teoría, investigación y métodos (págs. 3-46).
- Día, C. y Leithwood, K. (2007). Liderazgo exitoso de directores en tiempos de cambio.
- Dimbleby, R. y Burton, G. (1998). Más que palabras. Una introducción a la comunicación (3ª ed.).
- Ditlevsen, M., & Johansen, T. (2019). Communication management under the spotlight. *Communication & Language at Work*. <https://doi.org/10.7146/claw.v6i2.116131>.
- Eriksen, E. (2001). Leadership in a Communicative Perspective. *Acta Sociologica*, 44, 21 - 35. <https://doi.org/10.1177/000169930104400103>.
- Estrada Bermúdez, S. E. (2020). La importancia de la gestión de la comunicación organizacional para la imagen institucional. Tesis de Maestría, [Universidad Mayor de San Andres]. Repositorio institucional Universidad Mayor de San Andres. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24624>
- Estrada, E. P. (1978) Dinámica de la gestión: una guía práctica para relaciones efectivas.



Evtushenko, O. (2020). COMMUNICATIVE BEHAVIOR OF THE MODERN ADMINISTRATIVE MANAGER. HUMANITARIAN RESEARCHES. <https://doi.org/10.21672/1818-4936-2020-76-4-171-177>.

Fernández, J. (1990). Introducción a los estudios de comunicación en las instituciones (2ª ed.).

Flores Lucana, A. (2021). Relación entre la gestión comunicativa y la imagen Corporativa: Percepción de los usuarios de una academia de Muay Thai (El caso de la Academia F-14). Tesis de Licenciatura, [Universidad de Ciencias y Artes de America Latina]. Repositorio institucional Universidad de Ciencias y Artes de America Latina. <https://hdl.handle.net/20.500.12637/423>

Galdos Cordero, J. A. (2021). El impacto de la comunicación interna en la rentabilidad de la empresa EMSA Puno SA, periodo 2021. Tesis de Licenciatura, [Universidad Continental]. Repositorio institucional Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/11859>

Gossel, B. M. (2024). Analogies in entrepreneurial communication and strategic communication: Definition, delimitation of research programs and future research. In Start-up and Entrepreneurial Communication (pp. 11-33). Routledge.

Greenbaum, H. H., Hellweg, S. A. y Falcione, R. L. (1987). Evaluación de la comunicación organizacional: una visión general, 1950-1981. En F. M. Jablin (Ed.), Manual de comunicación organizacional: una perspectiva interdisciplinaria.

Gronn, CP (1983). Hablar como el trabajo: La realización de la administración escolar. Ciencia Administrativa Trimestral 28(1), 1-21.



- Habermas, J. (1999). Sobre la pragmática de la gestión comunicativa en las instituciones educativas. p. 67
- Hall, RH (2005). Organizaciones: estructuras, procesos y resultados (9ª ed.).
- Harris, A. (2008). Liderazgo escolar distribuido.
- Heide, M., Clarén, A., Johansson, C. y Simonsson, C. (2005). [Comunicación y organización educativa. p. 56
- Hernández, P. (2003). Liderando el cambio educativo: reflexiones sobre la práctica del liderazgo instruccional y transformacional. 33(3), 329-351.
- Hernández Guerra, U. M., Márquez Marrero, J. L., Pérez Viña, V. M., & Rojas Valdés, A. (2021). Estrategia para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local. Cooperativismo y desarrollo, 9(1), 155-178.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000100155](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100155)
- Hernández, T. (2007). La educación como comunicación: conversaciones deliberativas como oportunidad;
- Hidalgo Rosero, L. D. (2023). La gestión de la comunicación institucional en la Dirección Zonal 3 de Salud durante la pandemia, periodo enero-junio 2021. Tesis de Licenciatura, [Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio institucional Universidad Nacional de Chimborazo.  
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10867>
- Holovanova, H., Mokromenko, O., Anastasieva, O., & Bendasiuk, O. (2021). LINGUISTIC ASPECT IN COMMUNICATION MANAGEMENT PROCESSES IN THE ORGANIZATION. Ukrainian Journal of Applied Economics.  
<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-12>.



- Hoy, W. K. y Miskel, C. G. (2007). Administración educativa: teoría, investigación y práctica (8ª ed.).
- Hughes, Ginnet y Curphy. (2018). mejorar las lecciones de la experiencia (6ª ed.).
- IJzendoorn, M., Bakermans-Kranenburg, M., Duschinsky, R., Fox, N., Goldman, P., Gunnar, M., Johnson, D., Nelson, C., Reijman, S., Skinner, G., Zeanah, C., & Sonuga-Barke, E. (2020). Institutionalisation and deinstitutionalisation of children 1: a systematic and integrative review of evidence regarding effects on development.. The lancet. Psychiatry. [https://doi.org/10.1016/s2215-0366\(19\)30399-2](https://doi.org/10.1016/s2215-0366(19)30399-2).
- Isaacs, W. (1999). El diálogo y el arte de pensar juntos: un enfoque pionero para comunicar en los negocios y en la vida.
- Jablin, FM (1982). Características estructurales formales de las organizaciones y comunicación superior - subordinados. Investigación sobre comunicación humana, 8(4), 338-347.
- Järvenpää, A., & Gustavsson, T. (2021). Contextual Communicative Competence in Multinational Infrastructure Projects. Buildings. <https://doi.org/10.3390/buildings11090403>.
- Jimes, C. (2005). La gestion comunicación como estructuración: viendo el aprendizaje a través de la lente de la comunicación..
- Johansson, O. y Begley, P. T. (2011, próxima publicación). Liderazgo escolar democrático: ética, responsabilidad y autoridad.
- Johansson, O. y Zachrisson, E. (2008). Liderazgo educativo para la democracia y la justicia social. En S. Huber (Ed.), Liderazgo escolar: perspectivas internacionales.



- Johansson, O., Moos, L. y Møller, J. (2000). Visiones sobre el liderazgo democrático reflexivo
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). La psicología social de las organizaciones (2ª ed.).
- Khan, M., Khan, M., Abdulahi, M., Liaqat, I., & Shah, S. (2019). Institutional quality and financial development: The United States perspective. Journal of Multinational Financial Management. <https://doi.org/10.1016/J.MULFIN.2019.01.001>.
- Kievet, F. K. (2018). Cultura escolar en las instituciones educativas, mejora escolar y desarrollo docente.
- Kolomiets, V., & Radyev, D. (2023). GENESIS OF THEORIES OF INSTITUTIONAL SYSTEM DEVELOPMENT. REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT. <https://doi.org/10.15802/rtem2021/260581>.
- Koval, M., & Rudenko, L. (2021). Future manager's professional communicative interaction training. Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Pedagogical Sciences. <https://doi.org/10.33251/2522-1477-2021-10-27-33>.
- Kowalski, T. (2017). Comunicación efectiva para los administradores escolares..
- Leithwood, K. y Riehl, C. (2003). ¿Qué sabemos de gestión escolar exitosa? Ponencia presentada
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). Cómo influye la gestión y liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes:
- Lincoln, S., Yvonna y Guba, G., Egon (2003). Controversias paradigmáticas, contradicciones y confluencias emergentes.
- Llano Mamani, O. (2023). Gestión de las municipalidades en el desarrollo educativo en tiempos de pandemia en el nivel secundario, en la provincia de Puno, 2022.



Tesis de Licenciatura, [Universidad Nacional del Altiplano Puno.

<https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/19910>

MacBeath, J. y McGlynn, A. (2002). Autoevaluación: ¿qué hay para las escuelas?

Machfudz, M., & Zaini, M. (2023). Strategy for the Development of Islamic Education

Institutions in the Academic Sectors. Al-Hayat: Journal of Islamic Education.

<https://doi.org/10.35723/ajie.v7i1.281>.

Makovets'ka, I. (2021). Communication management at the enterprise. Economy.

Management. Business. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.023338>.

Marzano, R. J. (2003). Lo que funciona en las escuelas: traducir la investigación en acción.

May, S. y Mumby, D. K. (2005). Involucrando la comunicación organizacional, la teoría y la investigación.

McClelland, D. C. y Burnham, D. H. (1976). El poder es el gran motivador., 52(2), 100-110.

Mcphee, R. D. y Poole, M. S. (2001). Estructuras y configuraciones organizativas. En F. M. Jablin & L. Putnam (Eds.), El nuevo manual de comunicación organizacional: avances en teoría, investigación y métodos..

Miranda, A. (próximamente). Descripciones cualitativas de la preparación para el desarrollo de capacidades en las escuelas. Estudios Internacionales en Administración Educativa.

Mortimore, P. (1988). La escuela importa: los años junior. Pozos: libro abierto

Murphy, JT (1988). El lado poco heroico del liderazgo: notas desde el pantano. Phi Delta Kappan, 69(9), 654-659.



- Norberg, K. y Johansson, O. (2007). Dilemas éticos de los líderes escolares contrastes y temas comunes. *Gestión Educativa, Administración y Liderazgo*, 35(2), 277-294
- Nothhaft, H. (2010). Communication management as a second-order management function. *Journal of Communication Management*, 14, 127-140. <https://doi.org/10.1108/13632541011034583>.
- Nygren, A-M. & Johansson, O. (2000) El director sueco después de 1945. En L. Moos & S. Carney (Eds.),
- Ogawa, R. T. (1995). El liderazgo como cualidad de gestión comunicativa. *Administración Educativa Trimestral*, 31(2), 224-243.
- Páramo Lojano, S. V. (2021). Gestión pedagógica y competencias comunicativas en una Unidad Educativa de Guayaquil–Ecuador, 2021. Tesis de Maestría, [Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67279>
- Peraza Gonzalez, M. R. (2018). Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED. Tesis de Maestría, [Universidad Libre de Colombia]. Repositorio institucional Universidad Libre de Colombia. <https://hdl.handle.net/10901/15952>
- Persson, A., M. (2005). Directores exitosos en campos de tensión y alianzas. *Revista internacional de liderazgo en educación*, 8(1), 53-72.
- Peterson, K. D. (1989). Directores de secundaria y liderazgo educativo: complejidades en un rol diverso. Centro Nacional de Escuelas Secundarias Eficaces, Departamento de Educación



Petryshyna, O., & Boyko, M. (2021). Communicative management in present-day university. SHS Web of Conferences. <https://doi.org/10.1051/SHSCONF/202110402012>.

Porta Coca, K. J., & Martinez Tapara, E. (2024). Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional según el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca. Tesis de Licenciatura, [Universidad Continental]. Repositorio institucional [Universidad Continental]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/14246>

Ricks, J., & Doner, R. (2021). Getting institutions right: Matching institutional capacities to developmental tasks. World Development. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105334>.

Rojas, C. (2018). *Capacidades internas para la mejora escolar: puntos de vista de los directores de las escuelas secundarias*

Sanca Escarcena, S. I. (2022). Comunicación asertiva y gestión educativa en docentes de instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Samán, Azángaro, Puno, 2022. Tesis de Maestría, [Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/100596>

Shashovec, Y. (2023). DIRECTIONS FOR IMPROVING THE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF THE MANAGER IN THE CONTEXT OF SELF-MANAGEMENT. Eastern Europe: economy, business and management. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-15>.

Shmelkova, H., & Nadtochiy, N. (2021). Communicative competence of specialists. Teaching languages at higher institutions. <https://doi.org/10.26565/2073-4379-2021-39-09>.



- Tauginienė, L., Butkevičienė, E., Vohland, K., Heinisch, B., Daskolia, M., Suškevičs, M., ... & Prūse, B. (2020). Citizen science in the social sciences and humanities: The power of interdisciplinarity. *Palgrave Communications*, 6(1), 1-11.
- Vilema Chito, M. I. (2024). La Gestión de la Comunicación Institucional en la Gobernación de Chimborazo, periodo enero–junio 2021. Tesis de Licenciatura, [Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio institucional Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13412>
- Villa-Ruiz, B. (2023). El desarrollo local de un distrito en la región de Puno a través del turismo rural. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(4), 27-39. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.04.002>
- Zerfass, A., & Volk, S. (2020). *Communication Management*. Communication. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199756841-0244>



# ANEXOS



Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DE ESTUDIO (X): GESTIÓN COMUNICATIVA	<b>ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Cuantitativo  <b>MÉTODO:</b> Hipotético - deductivo  <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Básico o teórico  <b>NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Correlacional  <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> No experimental  <b>POBLACIÓN Y MUESTRA:</b> * Población: 50 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Chupa * Muestra: 15 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Chupa  <b>TÉCNICA E INSTRUMENTO:</b> * Técnica: Encuesta * Instrumento: Cuestionario
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE DE ESTUDIO (Y) DESARROLLO INSTITUCIONAL	
¿Cuál es la relación que existe entre la gestión comunicativa con el desarrollo institucional en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022?	Determinar la relación que existe entre la gestión comunicativa con el desarrollo institucional en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022	Existe una relación directa y significativa entre la gestión comunicativa con el desarrollo institucional en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022	<b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos de la gestión comunicativa</li> <li>- Habilidades de la gestión comunicativa</li> <li>- Exigencias de la gestión comunicativa</li> </ul>	
<b>a)</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo institucional con los aspectos de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022? <b>b)</b> ¿Cuál es grado de relación que existe entre el desarrollo institucional con las habilidades de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022? <b>c)</b> ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el desarrollo institucional con las exigencias de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022?	<b>a)</b> Establecer la relación que existe entre el desarrollo institucional con los aspectos de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022 <b>b)</b> Analizar el grado de relación que existe entre el desarrollo institucional con las habilidades de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022 <b>c)</b> Evaluar el grado de relación que existe entre el desarrollo institucional con las exigencias de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022	<b>a)</b> El desarrollo institucional se relaciona directamente con los aspectos de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022 <b>b)</b> El desarrollo institucional se relaciona directamente con las habilidades de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022 <b>c)</b> El desarrollo institucional se relaciona directamente con las exigencias de la gestión comunicativa en docentes de las instituciones educativas primarias de la provincia de Ica, 2022	<b>Dimensiones e indicadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasos del desarrollo institucional</li> <li>- Beneficios del desarrollo institucional</li> <li>- Aspectos del desarrollo institucional</li> </ul>	



### Anexo 2: Instrumento

#### INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### ENCUESTA DE OPINIÓN

#### SOBRE GESTIÓN COMUNICATIVA

#### ENCUESTA PARA DOCENTES

#### Instrucciones

A continuación le planteamos un conjunto de preguntas las cuales debe responder con sinceridad. Esta encuesta es de carácter anónimo y confidencial. Ponga una cruz dentro del cuadro que elija considerando que: Si= S, No= N, A veces= AV, Casi siempre= CS. Agradecemos su colaboración y participación:

#### ESCALA DE VALORACIÓN

S: Si	N: No	AV: A veces	CS: Casi Siempre
1	2	3	4

Componente	INDICADORES	S	N	A V	C S
<b>ASPECTOS DE LA GESTIÓN COMUNICATIVA</b>	¿Piensa Ud. si la gestión comunicativa fomenta nuevas fuentes de innovación e ideas?	1	2	3	4
	¿Piensa Ud. si la gestión comunicativa coadyuva el trabajo en equipo orientando hacia la productividad?	1	2	3	4
	¿Piensa Ud. si la gestión comunicativa propicia una atmosfera buena y segura?	1	2	3	4
	¿Piensa Ud. si la gestión comunicativa fomenta el sentido de responsabilidad?	1	2	3	4
Sub Total					

Componente	INDICADORES	S	N	A V	C S
<b>HABILIDADES DE LA GESTIÓN COMUNICATIVA</b>	¿Cree Ud. que la gestión comunicativa desarrolla las habilidades de escucha activa?	1	2	3	4
	¿Cree Ud. que la gestión comunicativa mejora la flexibilidad en distintas situaciones?	1	2	3	4
	¿Piensa Ud. que la gestión comunicativa ayuda a lidiar frente a los conflictos laborales?	1	2	3	4



	¿Piensa Ud. que la gestión comunicativa desarrolla la habilidad de la asertividad en los miembros de la comunidad?	1	2	3	4
Sub Total					
Componente	<b>Indicadores</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>C</b>
<b>EXIGENCIAS DE LA GESTIÓN COMUNICATIVA</b>	¿Aprecia Ud. si en la institución existe una estructura organizativa adecuada para una buena gestión comunicativa?	1	2	3	4
	¿Aprecia Ud. si en la institución existe una cultura organizacional para una adecuada gestión comunicativa?	1	2	3	4
	¿Aprecia Ud. si en la institución se establece una dirección a través de la planificación estratégica?	1	2	3	4
	¿Observa Ud. si los líderes de la institución tienen la disponibilidad de colaboración?				
Sub Total					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					

### Observaciones Personales:


Este espacio está dirigido a sus opiniones, dudas, sugerencias, etc. con relación al instrumento que acaba de contestar. En el espacio siguiente exponga su opinión. **Muchas gracias por su colaboración.**

**GRACIAS**



### INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### ENCUESTA DE OPINIÓN

#### SOBRE DESARROLLO INSTITUCIONAL

#### ENCUESTA PARA DOCENTES

##### Instrucciones

A continuación le planteamos un conjunto de preguntas las cuales debe responder con sinceridad. Esta encuesta es de carácter anónimo y confidencial. Ponga una cruz dentro del cuadro que elija considerando que: Si= S, No= N, A veces= AV, Casi siempre= CS. Agradecemos su colaboración y participación:

#### ESCALA DE VALORACIÓN

S: Si	N: No	AV: A veces	CS: Casi Siempre
1	2	3	4

Componente	INDICADORES	S	N	A V	C S
<b>PASOS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	¿Aprecia Ud. si la institución cuenta imprescindiblemente con buenos profesionales?	1	2	3	4
	¿Aprecia Ud. en la institución, si existe asesoramiento y dirección que oriente hacia el desarrollo institucional?	1	2	3	4
	¿Piensa Ud. que una gestión comunicativa adecuada mejora el desarrollo institucional?	1	2	3	4
	¿Piensa Ud. que generar confianza, es un ingrediente fundamental que oriente hacia el desarrollo institucional?	1	2	3	4
Sub Total					
Componente	INDICADORES	S	N	A V	C S
<b>BENEFICIOS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	¿Piensa Ud. que la mejora continua de procesos operativos optimiza el desarrollo institucional?	1	2	3	4
	¿Cree Ud. que un desarrollo institucional adecuado propicia mayor comunicación?	1	2	3	4
	¿Piensa Ud. si el desarrollo institucional promueve diferentes iniciativas de formación y actualización docente?	1	2	3	4



	¿Piensa Ud. que la mejora del servicio educativo coadyuva en el desarrollo institucional?	1	2	3	4
Sub Total					
Componente	<b>Indicadores</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>A V</b>	<b>C S</b>
<b>ASPECTOS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	¿Piensa Ud. que el desarrollo institucional incide en el desarrollo de la personalidad humana?	1	2	3	4
	¿Piensa Ud. que el desarrollo institucional incurre en el desarrollo individual y social?	1	2	3	4
	¿Piensa Ud. que el desarrollo institucional repercute adecuadamente en el desarrollo profesional?	1	2	3	4
	¿Piensa Ud. que el desarrollo institucional abarca la mejora en la sostenibilidad de conocimientos, valores y acciones responsables?	1	2	3	4
Sub Total					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					

### Observaciones Personales:


Este espacio está dirigido a sus opiniones, dudas, sugerencias, etc. con relación al instrumento que acaba de contestar. En el espacio siguiente exponga su opinión. **Muchas gracias por su colaboración.**

**GRACIAS**



Anexo 3: Validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

- I. REFERENCIA
- 1.1. EXPERTO : PERCY PUMA PUMA
- 1.2. ESPECIALIDAD : CS. SOCIALES
- 1.3. CARGO ACTUAL : DOCENTE
- 1.4. GRADO ACADÉMICO : MAGISTER
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022
- 1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: RUBEN MOREANO SALCEDO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		00	06	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	65	71	76	81	86	91	96
		05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado														X						
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables														X						
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia															X					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables															X					
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes																X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación															X					
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos															X					
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices															X		X			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																X				
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación															X					

Fuente: Tomado y adaptado de Palomino, Peña, Zevallos & Licón (2015, p. 217).

II. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

- 2.1. Se acepta ( )
- 3.2. Se modifica ( )
- 3.3. Se rechaza ( )

Nº DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº CELULAR	LUGAR Y FECHA
02374215		951783754	Juliaca, .....



### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

- I. REFERENCIA
- 1.1. EXPERTO: RUBEN MOREANO SALCEDO
- 1.2. ESPECIALIDAD: EDUCACIÓN
- 1.3. CARGO ACTUAL: DOCTOR
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: DOCTOR
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022
- 1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: RUBEN MOREANO SALCEDO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		00	06	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	65	71	76	81	86	91	96
		05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado														X						
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables															X					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia																X				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables																	X			
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes																	X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación																X				
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos																X				
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices																X				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																	X			
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación																	X			

Fuente: Tomado y adaptado de Palomino, Peña, Zevallos & Licón (2015, p. 217).

### II. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

2.1. Se acepta ( )    3.2. Se modifica ( )    3.3. Se rechaza ( )

Nº DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº CELULAR	LUGAR Y FECHA
02145441		996-993377	Juliaca, ...../...../.....



ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

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

Formato digital

Fecha de entrega: 02/09/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: RUBEN MOREANO SALCEDO

Dirección: CALLE SAN CLEMENTE 126

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 22292841

Teléfono: \_\_\_\_\_ email: ruben\_moreano@yahoo.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: MAESTRO EN EDUCACIÓN

Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico

Título: GESTIÓN COMUNICATIVA Y SU CORRELACIÓN CON EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DE LA PROVINCIA DE PISCO - ICA, 2022

Palabras claves, (3 a 5 términos): GESTIÓN, COMUNICATIVA, DESARROLLO.

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

1,2

<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

02 de Septiembre del 2025

Fecha