



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Especialización en:

Gestión de la Calidad en Educación

Mención en: Asesoría Educativa

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EN EL
DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO, DIMENSIÓN GESTIÓN
ADMINISTRATIVA COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA
UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA**

2019-2020

Trabajo de titulación previo a la obtención
del título de Especialista en Gestión de la
Calidad en Educación, Mención Asesoría
Educativa.

Autoras:

Mónica Patricia Martínez Ordoñez

CI: 0301643292

Rosa Isabel Sánchez Albarracín

CI: 0102541810

Tutor:

Mg. Edwin Sebastián Pacheco Armijos

CI: 0103370789

Azogues, Ecuador

06-abril-2020

INDICE GENERAL

RESUMEN	I
ABSTRACT.....	II
INTRODUCCIÓN	III
1 EL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento de la Pregunta de Investigación.....	1
1.2 Contextualización de la Situación o Problema a Investigar	1
1.3 Justificación.....	3
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo General.	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Comunicación.....	13
2.2.1 Comunicación en las Organizaciones.	14
2.2.2 Comunicación en la Organización Educativa.	16
2.2.3 Comunicación y Gestión Directiva en la Educación.....	17
2.3 Elementos que Intervienen en el Proceso de la Comunicación.....	19
2.4 Tipos y Niveles de Comunicación	21
2.5 Canales de Comunicación	25



2.6	Barreras de Comunicación	27
2.7	Información y Comunicación.....	30
2.7.1	La Gestión de la Información en las Instituciones Educativas.....	31
2.8	Institución Educativa en el Ecuador.....	35
2.8.1	Las Instituciones y los Niveles de Educación en el Ecuador.	36
2.8.2	Desempeño Profesional Directivo.....	38
2.9	Estrategia.....	40
2.9.1	La Estrategia y la Organización	42
2.9.2	La Estrategia y la Acción Administrativa	43
2.9.3	La Dirección y la Estrategia de Comunicar	44
2.10	La Calidad en Educación.....	46
2.11	Estándares de Calidad Educativa.....	49
2.12	Eficacia, Calidad y Evaluación Educativa.....	57
3	MARCO METODOLÓGICO	61
3.1	Diseño de la Investigación	62
3.2	El Método.....	65
3.3	Técnicas e Instrumentos	67
3.3.1	Revisión Documental – Bibliográfica.	68
3.3.2	Observación – Lista de Cotejo - Guía de Observación.	69
3.3.3	Instrumento 1. Lista de Cotejo.	70

3.3.4	Instrumento 2. Guía de Observación.....	70
3.3.5	Entrevista - Guion de la Entrevista.	71
3.3.6	Instrumento 3. Guía de Entrevista.....	72
3.3.7	La encuesta – Guía de la Encuesta.....	72
3.3.8	Instrumento 4. Guía de Encuesta.....	72
3.4	Población y Muestra de la Investigación.....	73
3.4.1	Población.....	73
3.4.2	Muestra.....	74
4	RESULTADOS DEL ESTUDIO	76
4.1	Análisis e Interpretación de Resultados	77
4.1.1	Observación - Guía de Observación - Lista de Cotejo.....	78
4.1.2	Entrevista - Guion de la Entrevista a Directivos y Administrativos.	81
4.1.3	Encuesta- Guion de la Encuesta a Directivos y Administrativos.....	84
4.1.4	Encuesta- Guion de la Encuesta a Docentes.	89
4.1.5	Encuesta- Guion de la Encuesta a Representantes Legales Padres/Madres de los Estudiantes.....	95
4.1.6	Encuesta- Guion de la Encuesta a Estudiantes.....	100
4.2	Análisis de Resultados Finales.....	105
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
	REFERENCIAS.....	119



ANEXOS	128
ANEXO # 1 Categorías / Guía de Observación.....	128
ANEXO # 2 Lista de Cotejo	131
ANEXO # 3 Guía de Entrevista a directivos	132
ANEXO # 4 Guía de Encuesta a directivos	135
ANEXO # 5 Guía de Encuesta a docentes.....	143
ANEXO # 6 Guía de Encuesta a los Representantes Legales, Padres/Madres de los Estudiantes	151
ANEXO # 7 Guía de Encuesta a Estudiantes	157

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Comunicación en las instituciones escolares.</i>	32
Tabla 2. <i>Datos de la Unidad Educativa</i>	37
Tabla 3. <i>Estructura organizacional de la Unidad Educativa Santa Rosa de Lima</i>	74
Tabla 4. <i>Resultados Obtenidos de la Observación</i>	78
Tabla 5. <i>Lista de Cotejos</i>	80
Tabla 6. <i>Resultados Obtenidos de la Encuesta a Directivos y Administrativos</i>	81
Tabla 7. <i>Resultados Obtenidos de la Encuesta a Directivos y Administrativos</i>	84
Tabla 8. <i>Resultados Obtenidos de la Encuesta a Docentes</i>	89
Tabla 9. <i>Resultados Obtenidos de la Encuesta a Representantes Legales Padres/Madres de los Estudiantes</i>	95
Tabla 10. <i>Resultados Obtenidos de la Encuesta a Estudiantes</i>	100
Tabla 11. <i>Triangulación de Entrevistas y Encuestas planteadas</i>	105

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Canales de Comunicación tradicionales y tecnológicos.	27
<i>Figura 2.</i> Proceso de dirección estratégica.	44

RESUMEN

La presente investigación se centra en el análisis de la Gestión de la Información y Comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima, la comunicación analizada como estrategia en el desempeño directivo, en su gestión administrativa ante la interacción con los diferentes actores de la comunidad educativa, por lo tanto, la comunicación como indicador de calidad ante el logro de los objetivos institucionales al mismo en el sistema educativo.

Trabajo realizado a través de revisión documental, encuestas y entrevistas a los actores de la comunidad educativa, mismas que estarán compuestas de varios ítems que permiten profundizar, verificar que la comunicación es una herramienta estratégica que coadyuba a la calidad en una institución. Por lo que no debe pasar desapercibido sino por el contrario es necesario hacer uso adecuado de la misma como clave en la gestión administrativa institucional, por lo tanto; es necesario fomentar líneas de comunicación efectivas, eficientes que posibiliten una buena gestión, innovadora, propositiva en la organización escolar.

Lo planteado se relaciona con los indicadores de calidad, medida desde las competencias del personal directivo y el trabajo de asesoría educativa bajo la normativa vigente, tomando en consideración la mención en la cual se obtendrá el título de posgrado.

Palabras claves: comunicación, estrategia, calidad, gestión administrativa, organización, comunidad educativa, estándar, indicador, eficacia.

ABSTRACT

The current research focuses on the analysis of Gestión de la Información y Comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima, communication analyzed as a strategy in direct performance, in its administrative management in the face of interaction with different actors in the educational community, therefore, communication as a quality indicator for the achievement of institutional objectives at the same time in the education system.

Work carried out through documentary review, surveys and interviews with the actors of the educational community, those that make up several articles that allow to deepen and verify that communication is a strategic tool that contributes to quality in an institution. Therefore, it should not go unnoticed but instead, it is necessary to make proper use of it as a key in institutional administrative management, it is therefore necessary to promote effective, efficient lines of communication that enable good management, innovative, purposeful management in the school organization.

The propose relate to quality indicators, measurement from the competencies of the direct staff and educational advisory work under the current regulations such as the Manual for the Implementation and Evaluation of Educational Quality Standards of the Ministry of Education, taking into account the mention in which the postgraduate degree is specified.

Keywords: communication, strategy, quality, administrative management, organization, educational community, standard, indicator, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación está motivado por la necesidad de un análisis de la comunicación como un medio eficaz para el desempeño en la labor administrativa y entre los miembros de la comunidad educativa. Se incorpora una amplia gama de referentes teóricos sobre la materia comunicacional; específicamente sobre la necesidad de la gestión de la información y comunicación en una institución educativa, teniendo la comunicación como una forma trascendental para el desarrollo de la humanidad.

Los cambios a nivel social son diarios y en el sistema educativo no es la excepción, se requiere de un desarrollo de las capacidades individuales de todos los profesionales que están inmersos en la educación. La necesidad de responder a todas estas demandas y lograr calidad exige que las instituciones educativas realicen grandes esfuerzos y requieran liderazgo de sus actores, de manera especial en las autoridades institucionales, una autoridad aparte de ser líder, serán también un buen organizador, buen director y buen comunicador. Estas prácticas se las adquieren de acuerdo al constante trabajo con los demás, siendo estas las claves para mejorar la calidad educativa.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su Reglamento General vigentes en los principios y fines generales de la educación ecuatoriana, están orientados en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores.

De tal forma que, el objetivo es proporcionar al cuerpo directivo la visión clara sobre la comunicación como estrategia para la consecución de logros cuantificados en estándares, indicadores es decir en calidad, en concordancia a la base legal y a la evolución constante en diversos ámbitos como el educativo, el tecnológico, entre otros que requieren reformas constantes en la gestión administrativa y la organización institucional.

Ante esta situación, se considera que las actividades de asesoría educativa son una oportunidad para apoyar, orientar al cuerpo directivo institucional, su función principal es orientar la gestión institucional. Así mismo las actividades están relacionadas directamente con la dimensión administrativa-organizativa y el trabajo con la comunidad educativa, para cumplir con los estándares de calidad y lograr la solución de ciertos problemas. Este trabajo aporta a lograr un proceso de identidad institucional, a orientar las labores y a construir un trabajo práctico en concordancia con la normativa.

El MINEDUC (2013) emite el Acuerdo 450-13 que permite regular, o estructurar lineamientos de aplicación del Modelo Nacional de Apoyo Seguimiento a la Gestión Educativa MNASGE, para la labor de asesoría y auditoría educativa.

En el año 2017 con el Acuerdo Ministerial 091-2017, el Ministerio de Educación emite cambios al Acuerdo Ministerial No. 0482-12 e incorpora el nuevo manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa: Gestión escolar, Desempeño profesional directivo, Desempeño profesional docente y plantea una serie de cambios que permiten mejorar y fortalecer los procesos educativos con el afán de mejorar alcanzar los resultados deseados.

En este planteamiento es indispensable analizar el rol que deben cumplir las autoridades de las instituciones educativas, para lo cual se requiere que dominen competencias, posean un alto conocimiento de los procesos administrativos, que desarrollen habilidades, se ajusten a la realidad de cada plantel y se identifiquen con las características propias de la comunidad educativa, a las realidades de la docencia y a la pedagogía requerida. En este sentido, el desempeño profesional directivo tiene una misión fundamental en la institución, pues está obligado a organizar e incentivar los logros institucionales y promover el trabajo conjunto en



UNAE

normas y valores compartidos por todos los miembros de la comunidad educativa. Todos estos aspectos permiten que las personas trabajen de manera organizada, siendo la comunicación una herramienta que brinda la armonía y facilita el funcionamiento de cualquier organización integrada.

1 EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento de la Pregunta de Investigación

¿Cómo contribuye la comunicación en el desempeño profesional directivo y su gestión institucional, en referencia a la calidad educativa medida a través de la consecución de logros institucionales esperados en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del Distrito 03D02 Cañar-el Tambo-Suscal en el año lectivo 2019-2020?

1.2 Contextualización de la Situación o Problema a Investigar

En las organizaciones es frecuente encontrar una comunicación inadecuada, lo que ocasiona problemas en las funciones de la gestión administrativa, una buena comunicación es la clave para lograr objetivos y metas, pero sobre todo para evitar la presencia de conflictos internos y externos.

En la normativa correspondiente a la educación ecuatoriana, se encuentran los estándares de desempeño profesional directivo, que son aquellos que señalan las acciones que les permiten la optimización de sus labores en las diferentes dimensiones, entre estas están, la gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia, participación escolar y cooperación y seguridad escolar. Dentro de la gestión administrativa un componente vital es la información y comunicación en tanto que un trabajo participativo llevará al cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la institución por ende al éxito. Por lo expuesto es necesario e indispensable el análisis y la aplicación de canales, medios, estrategias, entre otros en lo referente al manejo de la información y comunicación institucional, ello llevará a la participación de padres de familia, estudiantes, docentes, directivos según sus competencias, pero con eficiencia y eficacia con un verdadero compromiso y es aquí donde juega un papel indispensable, preponderante la comunicación.



Así mismo, los estándares de calidad educativa nos permiten parametrizar logros, monitorear de manera constante la consecución de los objetivos total o parcialmente, centrando el análisis en los estándares de gestión administrativa sobre el componente información y comunicación institucional por tal razón se desarrolla un trabajo que sirva de apoyo y orientación a los actores del sistema educativo estudiado con base a los datos o resultados del monitoreo. Así también, se puede analizar el engranaje y manejo paralelo de otros estándares ya que unos pueden llevar al cumplimiento de otros de manera eficiente.

Es necesario entonces un trabajo para fomentar líneas de comunicación que lleven al empoderamiento de la comunidad educativa, con la finalidad de alcanzar el objetivo primordial que es la mejora de la calidad educativa, para cumplir con este objetivo es necesario, que la gestión administrativa institucional planifique construya y aplique estrategias para lograrlo por lo tanto el equipo directivo deberá trabajar para que este parámetro se viabilice con eficacia y eficiencia.

El principal objetivo de la labor educativa está encaminado a ser una comunidad para el aprendizaje, donde la participación es fundamental para la implementación del cambio. Es importante destacar el empoderamiento de todos los profesionales al interior de la comunidad educativa, en cuanto a sus acciones. Por ello, es necesario promover la identidad de la institucional, lo que significa reflexionar en torno a las prácticas docentes, con énfasis en la innovación y colaboración entre profesores, directivos, padres de familia/ representantes legales y estudiantes.

Finalmente, considerando la labor de asesoría como el apoyo, seguimiento, y construcción de estrategias hacia y con el personal directivo institucional posibilitando la consecución de los estándares de calidad en cada una de las instituciones educativas, tomando en



cuenta sus particularidades, se puede establecer una línea de innovación que permita visualizar la importancia de la información y comunicación, para materializar de manera efectiva los estándares de calidad educativa en las diferentes dimensiones de gestión.

1.3 Justificación

En la actualidad la comunicación es una necesidad preponderante en cualquier organización, con mayor razón en las educativas, debido a que su labor es la formación de ciudadanos. La vida social de los actores escolares y la institución educativa se articulan mediante la comunicación, es decir entre comunicación y educación hay un espacio común.

Existen varias razones por las cuales la comunicación en la organización educativa no se produce de la manera adecuada, por informes mal redactados o que su información desvirtúa la realidad, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos, conversaciones entrecruzadas, todo esto genera inestabilidad y descontento. En cuanto a la gestión de dirección de una institución educativa, los problemas comunicacionales están vinculados con el desconocimiento de funciones, competencias, y normativa vigente, la confusión entre autoridad y prepotencia, la ausencia de un clima de confianza, la manipulación de la información, entre las principales.

La responsabilidad de gestión administrativa en las instituciones educativas incurre totalmente en las autoridades institucionales, convirtiéndolos así en una pieza clave para la mejora continua de los procesos que se llevan a cabo en el contexto escolar, es así que la formación del directivo es imprescindible para cumplir con cada una de las acciones acorde a su perfil profesional, a esto se suma una orientación asertiva, la misma que a más de lograr la calidad en los procesos educativos, involucra a todos los actores de la vida escolar.



En la educación ecuatoriana en los últimos años ha cambiado, estos han sido derivados a partir del Acuerdo Ministerial 091-2017, en el cual el Ministerio de Educación emitió estándares de calidad educativa que orientan, apoyan y monitorean la gestión del sistema educativo para su mejoramiento continuo. Estos estándares se constituyen en referentes valiosos que, al ser implementados, fomentan un servicio óptimo, permiten evaluar una situación concreta, reorientar o reajustar tanto los procesos educativos como la política educativa pública con la toma de decisiones sobre la formación inicial requerida en la actualidad, para los procesos de selección del personal, para la formación permanente de los profesionales relacionados con la docencia. Así mismo, este documento es una herramienta primordial en educación nacional, ya que tiene como finalidad proveer al personal directivo y docente de un conjunto de criterios que orientan la consecución de los Estándares de Gestión Escolar y de Desempeño Profesional en el marco de la normativa vigente y, fundamentalmente, bajo los principios de equidad y diversidad que garanticen el ejercicio de derechos. Además, este documento se lo considera como una de las bases para la mejora de las instituciones educativas y por ende la calidad educativa.

Teniendo en mente lo mencionado y al estar involucradas con la calidad educativa, se eligió como tema de investigación el análisis de la comunicación como estrategia en el desempeño profesional directivo, dimensión gestión administrativa componente información y comunicación, con la convicción de que la misma sea considerada por la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima, en la gestión, seguimiento y evaluación de procesos de comunicación en ésta institución, lo cual promoverá al cuerpo directivo institucional, la construcción de estrategias que posibiliten la consecución de los estándares de calidad.

En el inicio del presente trabajo, se aborda investigaciones que describen a la comunicación como un factor de calidad, en el marco teórico la temática seleccionada se

**UNAE**

direcciona a la Comunicación, Información, Gestión, Estrategia, Calidad, Estándares de Calidad Educativa, Eficacia y Evaluación, para luego citar la metodología de investigación, la cual se torna en investigación acción basada en Latorre, Elliot, Kemmis, Lomix y Bartolomé, es de tipo cualitativa descriptiva con la posición de Pérez, Corbin y Sandín, en cuanto a métodos de investigación por su naturaleza se ha utilizado varios métodos como el científico – descriptivo, fundamentado con Tamayo y Tamayo, ya que se realiza indagación documental y de campo respectivamente, tomando en cuenta qué describe procesos, procedimientos, resultados de la comunicación como estrategia en el ámbito de gestión en una institución educativa, el método analítico - sintético, de Ortiz & García, Véliz & Jorna y Martínez, tomando en cuenta que la investigación busca recabar información, analizarla minuciosamente para dar cumplimiento a los fines propuestos, conlleva una revisión documental para la construcción del fundamento teórico investigado, método Inductivo-Deductivo basado en Charmaz ya que la investigación trabajará dos procesos inversos inducción y deducción. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recolectar información fueron en concordancia al tipo de investigación, a los métodos ya enunciados, están la técnica de revisión documental y bibliográfica, la observación con sus instrumentos lista de cotejo y guía de observación, la entrevista con el instrumento guion de la entrevista, y la encuesta con su instrumento guion de la encuesta es necesario resaltar que se realizó cuatro guiones de encuesta para directivos/administrativos, docentes, representantes/padres/madres de familia y para estudiantes, se realizó un muestreo tomando en cuenta la población es así que se entrevista a todo el personal directivo y administrativo en total 8 personas, y en lo referente a encuestas se encuesta a 3 directivos, 2 administrativos, 18 docentes, 53 representantes/padres/madres de familia, 53 estudiantes bajo selección aleatoria todas las encuestas.



Finalmente, el análisis realizado ha permitido entender la dinámica de la comunicación que se da en la cotidianidad y el contexto entre todos los integrantes de la comunidad educativa, con base a las concepciones manifestadas, se ha logrado concebir la gestión comunicacional proporcionada desde la dirección hacia todos sus actores. Para finiquitar este trabajo se adscriben conclusiones y recomendaciones que quedan sentadas en este trabajo, para luego darlas a conocer a las autoridades de la institución, sin dejar de ser grato por la aprobación muy necesaria para su consecución.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Analizar el estándar de calidad de gestión administrativa dentro del desempeño profesional directivo en su componente información y comunicación, desde una perspectiva que considera el manejo y aplicación de la comunicación como una estrategia para generar calidad educativa institucional medida en la dimensión gestión administrativa, componente información y comunicación, en la institución educativa Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del Distrito 03D02 Cañar-el Tambo-Suscal en el año lectivo 2019-2020.

A más del objetivo general en el proyecto de investigación se plantea el desarrollo de objetivos específicos todos direccionados a analizar la información y comunicación como una estrategia para la consecución de calidad en una institución educativa siendo estos los siguientes:

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Revisar una amplia gama bibliográfica para el sustento teórico de la temática tratada, como lo es la comunicación una estrategia que coadyuva a la calidad desde el desempeño profesional directivo institucional.



- Recolectar datos en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima en lo referente al estándar de calidad desempeño profesional directivo, dimensión Gestión Administrativa, componente Información y Comunicación con la aplicación de metodología, técnicas e instrumentos de investigación que lo permitan.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos para emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- Estos objetivos permiten manejar la idea de brindar de herramientas que de gran utilidad para los involucrados a la hora de emprender acciones y tomar decisiones con el propósito de mejorar la calidad educativa a nivel institucional y del sistema mismo.

2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

La presente investigación pretende analizar la incidencia de la comunicación en la gestión administrativa con respecto a la calidad educativa en la institución Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa Lima, situada en la Provincia, Ciudad, Cantón Cañar respectivamente bajo la regencia del Distrito de Educación 03D02 Cañar- El Tambo-Suscal.

En la búsqueda de investigaciones referenciales, antecedentes, para la presenta investigación se puede manifestar que no existe investigaciones con respecto a la comunicación analizada como estrategia en el desempeño directivo y su incidencia en la calidad educativa de manera general o particularizada a nivel nacional, más sin embargo nos han servido en gran medida para la construcción temática y su ámbito de desarrollo que es muy cercano a este trabajo investigativo.

A simple vista, el tema de comunicación se ha tomado en cuenta en gran medida como una herramienta de gran utilidad para el desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras ligadas a la denominada Sociedad del Conocimiento, el mundo de las TICS (Tecnologías de la información y las comunicaciones), TACS (Tecnologías del aprendizaje y el conocimiento), TEPS (Tecnologías del empoderamiento y la participación). Y hoy por hoy se habla de la comunicación en la gestión administrativa que sin duda alguna aporta grandemente a la consecución de logros, metas esperadas en el sistema educativo.

Cantón & García (2012) en su estudio de caso denominado La Comunicación en los Centros Educativos, la problemática abordada son las dificultades de comunicación en las instituciones educativas, dificultades entre directivos de distintos niveles, profesores, administrativos, etc. describen una serie de problemas comunicativos a los que deben



enfrentarse, la investigación centra su análisis en un aspecto propio de toda institución educativa que a veces pasa desapercibida como un elemento posible de análisis y menos aún de intervención y mejora de toda la actividad, este aspecto es la comunicación, en la investigación aplica la metodología del estudio de caso en los que aplica instrumentos como observación, entrevista y encuesta con ello se recolecta información cualitativa y cuantitativa mismos que fueron categorizados e interpretados recogiendo fortalezas y debilidades comunicativas en la institución educativa, finalmente en cuanto al propósito u objetivo de la investigación es el de conocer aspectos que intervienen en la comunicación institucional y por ende en la calidad misma de la educación y con ello aportar con posibles soluciones para a aquellas organizaciones que busquen mejorar sus estados situacionales.

El estudio se refiere a la comunicación como un elemento esencial para el funcionamiento institucional de manera correcta, se centra en el estudio de la comunicación y sus elementos así como en la calidad de educación en una institución en particular con la finalidad de extraer los resultados y poder desarrollar procesos de mejora, se resalta la institución como una organización que requiere la atención minuciosa sobre los elementos, medios, procesos comunicativos entre los actores de la comunidad educativa que la conforman a fin de generar bienestar y por ende calidad, señalando que dicha investigación permitió visualizar temas importantes como la cultura organizacional.

En la investigación realizada por Sánchez (2010) siendo esta una tesis de pregrado, titulada Colaboración y Comunicación Familia – Escuela, “Estudio en Centros Educativos y Familias del Ecuador”, la investigación centra su análisis en la relación de niños, padres – representantes legales, docentes, así como con la autoridad institucional para conocer el nivel de involucramiento de la familia con la escuela, sus repercusiones en el rendimiento académico de



los estudiantes y el clima social que surge en este contexto (clima social, familiar, escolar y laboral), con la investigación se pretende aportar con posibles soluciones, mecanismos para mejorar la relación que se desarrolla entre los diferentes actores de la institución y promover la calidad educativa, con el desarrollo integral de los estudiantes de la institución en particular y aplicable a otras instituciones. Con la aplicación de revisión documental, observación, entrevista, y encuesta se construye el marco teórico y se recolecta datos para su análisis que motivaron la emisión de las respectivas conclusiones y recomendaciones. La investigación analiza la comunicación entre actores de una comunidad educativa en particular con el propósito de establecer el nivel de involucramiento de los mismos, en referencia al clima y el contexto en el que se desarrollan centrandose su estudio en el desarrollo de los niños y niñas, con los resultados extraídos se establecen las posibles soluciones o mecanismos y procesos de mejora. En este sentido fundamenta la existencia necesaria de fuertes lazos comunicativos y colaborativos en diferentes aspectos como el educativo, afectivo, social, etc. Para un desarrollo de calidad en los estudiantes.

En el ámbito internacional está la investigación de Cortés (2010) titulada La Función de la Comunicación Organizacional en la Pedagogía: Un Asunto que va Más Allá de los Medios Escolares en la que se aborda el problema de la comunicación organizacional en instituciones educativas con niveles de educación básica superior y bachillerato y se centra en la comunicación relacionada con la pedagogía y como estrategia de gestión humana y escolar. Su objetivo era analizar el papel que desempeña la comunicación en las instituciones educativas. Los resultados obtenidos indicaron que existe una confusión al considerar información como comunicación, así también que es indispensable estructurar y aplicar estrategias comunicativas ya que evitan dificultades en la relación de actores educativos siendo una estrategia de gestión,



resultados que se conectan a la presente investigación con el aporte que nos brinda este trabajo es que se fundamentó categorías de análisis, es importante destacar de esta investigación la posibilidad de trabajar la diferencia entre información y comunicación, comunicación como estrategia de gestión lo cual se vincula con lo que se plantea en la presente investigación siendo esta la comunicación como estrategia en el desempeño profesional directivo, dimensión gestión administrativa componente información y comunicación.

Del mismo modo a nivel internacional la investigación desarrollada por Abriola & Nausneris (2012) titulada “Comportamiento de la Organización Educativa Nuestra Señora de Lourdes en Relación a la Comunicación interna”, desarrolla en una institución privada de Argentina, Unquillo, busca analizar los elementos de la comunicación interna en relación al comportamiento de los actores de la institución, su objetivo es evidenciar las dificultades, conflictos para de ellos entablar o construir los procesos correctivos requeridos. La investigación no profundiza aspectos pedagógicos, sino la comunicación en el ámbito escolar y su articulación institucional, este material toma la importancia de las tics, pero no solo en el ámbito pedagógico sino en procesos de dirección y gestión escolar, lo mencionado articula directamente con el presente proyecto investigativo, del mismo modo los resultados obtenidos muestran acercamientos a esta investigación al demostrar la relevancia de la comunicación el procesos institucionales demostrando que las fallas en la comunicación suelen derivar problemáticas en otros ámbitos como lo es perdida de información, atajos mediante comunicación informal, ruidos de comunicación entre otros. Para la recolección de datos la investigadora utiliza técnicas como observación no participante y entrevistas semiestructuradas que permitieron considerar la particularidad de la institución estudiada.

Medina V, Hernández G, & Monsalve L, (2015) en su artículo Medios de comunicación utilizados en los centros educativos para difundir los procesos de innovación docente, ha permitido enlazar la comunicación con lo pedagógico, administrativo, y la importancia de que la comunicación trae inmersa la forma de recolectar, almacenar, distribuir información y esta debe responder a las exigencias evolutivas de la tecnología y de la sociedad.

El planteamiento de la investigación parte de materializar las competencias del asesor educativo dentro del sistema educativo bajo la normativa vigente, con el Acuerdo 450-13, el Ministerio de Educación emite el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa MNASGE (2013) en el principio 1 de dicho manual se señala “Apoyo, seguimiento y control focalizados en el cumplimiento de los estándares de calidad educativa” (p6).al mismo tiempo dentro de las funciones en este sistema sobre el asesor en el numeral 4 manifiesta, “Acompañamiento y seguimiento a los procesos pedagógicos y de gestión” (p7). Enmarcando la investigación en el análisis del estándar de calidad de desempeño directivo, dimensión gestión administrativa y componente información y comunicación.

Siendo una de las funciones del asesor según el Artículo 309, numeral 3 del RLOEI (2012) “el orientar y promover el diseño de estrategias dirigidas al logro de los estándares de calidad educativa” (p237). Se pretende extraer el análisis de una buena comunicación como una estrategia para la consecución de calidad educativa desde el desempeño directivo en su gestión administrativa.

La información expuesta tras una búsqueda exhaustiva se encuentra alineada a la investigación planteada, es por tanto necesario resaltar que el tema de análisis resulta nuevo y permitiría las posibilidades de extenderla con la finalidad de visualizar parámetros que a lo mejor están siendo inobservados.



2.2 Comunicación

Para los fines de la investigación se requiere definir comunicación y de ello existe una amplia literatura, la comunicación es un concepto de gran pluralidad y diversidad de significados, de ahí la necesidad de enlazar con un ámbito de referencia para poder analizarlo. Sin embargo, la mayoría de autores concuerdan en que se trata de un proceso mediante el cual las personas transmiten mensajes significativos; y a la vez, explican los problemas que surgen en el contexto de las interacciones sociales. En este sentido, a la comunicación se la puede definir de varias maneras.

Para Flores & Orozco (1978) “La comunicación es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber alguna cosa, consultar, conferir a otros un asunto” (p.24).

En el mismo sentido Yerena (1978) indica que “Comunicar es compartir algo, es una cualidad racional y emocional específica que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significado de acuerdo con experiencias previas comunes” (p.9).

Por otra parte, Habermas & Redondo (1987) señalan que “La comunicación es una interacción mediada por símbolos. Dicha acción tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente” (p.6).

Según Vera & Villegas (1997) ven a la comunicación como un modo de relacionarse manifestando que:

Puede consistir en relaciones de participación recíproca o de comprensión, de interacción humana con los otros o el conjunto de formas que puede adoptar la convivencia. Los individuos para formar una comunidad tienen que comunicarse, porque participan unos con otros sus modos de ser y de esa manera adquieren nuevos significados (p.1).



En este mismo sentido Muñoz (2010) expone que “La comunicación es como un espacio social y cultural en el que es posible el reconocimiento de la capacidad de expresión libre, en donde se adquieren lazos sociales y se interactúa” (p.320).

Lo dicho por Galeano (1986) nos permite ampliar la definición al señalar que:

La comunicación permite una relación interhumana cuya finalidad es hacer participar a los individuos en el grupo. La comunicación favorece el comportamiento de las personas del grupo, permite la colaboración, ayuda a superar las barreras que forman la conducta defensiva. La falta de flujo de información, incide en la realización de cada una de las tareas propuestas. Los grupos se comunican por la necesidad de moverse en dirección de sus objetivos y establecer una realidad social por la cohesividad del mismo (p.13).

Considerando acertadas las definiciones expuestas y complementarias al mismo tiempo podemos definir a la comunicación como un espacio de intercambio, de transmisión de algo, que permite el desarrollo de relaciones humanas. Resaltando que en estos espacios propician la libre expresión, la participación, el flujo de información entre otros permitiendo crecer como grupo en donde se superan dificultades o barreras como la conducta defensiva, los ruidos, etc. Y potencializando el trabajo en equipo al realizar actividades que los lleven a marcar y conseguir objetivos.

2.2.1 Comunicación en las Organizaciones.

En la descripción inicial se la focaliza a la comunicación de manera general, a partir de esta es necesario revisar lo que es comunicación organizacional, considerando a la institución educativa como una organización en donde se da un gran flujo de información entre los actores que la conforman.

Andrade (2005) plantea tres formas para entender la comunicación organizacional.

Primero como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización y entre otros públicos, segundo como una disciplina que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio y tercero es un conjunto de técnicas y actividades que sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (p.15).



En una línea más amplia Corella & Reséndiz (1998) sostienen que:

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad entre sus miembros. Constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone. Genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos. La organicidad es una variable dependiente de la calidad de la comunicación (p.14).

Espinoza (2007) manifiesta que no es posible concebir una organización sin la comunicación.

El proceso de comunicación se da todos los días no importa la actividad que se desempeñe. Los procesos de interacción y de integración en una organización sólo pueden ser posibles a través de ella. En los tiempos actuales, de cambios vertiginosos, se hace necesaria una estrategia para comunicar las diversas posiciones institucionales y las estrategias ante esos cambios, pero no sólo con la idea de difundirlos sino también con la intención de que los integrantes de la organización los conozcan, los integren a sus objetivos e interactúen creando sinergia para el logro de la visión institucional (p.7).

Considerando relevante las definiciones y a la vez complementarias, la cual es una razón indispensable para mantener y resaltar el aporte de cada una de ellas, las tres en común manifiestan el intercambio de información, Andrade señala el grupo de técnicas, estrategias que permitiría desarrollar de manera ágil acciones para el logro de objetivos, así mismo es vital lo dicho por Corella y Reséndiz al referirse a la comunicación como un medio que hace posible la cohesión y la identidad, y finalmente lo indicado por Espinoza no es posible concebir una organización sin la comunicación, con ella se consigue integración y se responde a los requerimientos actuales marcando la posibilidad de diseñar y aplicar estrategias que encaminen a los propósitos perseguidos.

Dicho esto, la organización no se forja sin comunicación, por tanto, fundamenta la investigación al entender a la comunicación como un elemento clave que relaciona e integra a todos sus miembros, dota de una imagen institucional, además es una estrategia de cohesión, integración, unión, que permite difundir ideas y generar cambios personales e institucionales en base a acciones coordinadas para el logro de objetivos.



2.2.2 Comunicación en la Organización Educativa.

Con el entendimiento de que la comunicación es una estrategia en diferentes ámbitos, es indispensable abordar el tema en el caso particular de instituciones educativas y más aún desde su dirección. Desde la perspectiva teórica, Duque (2005) alude que:

Los procesos comunicativos son elementos sustanciales para grupos humanos organizados y, naturalmente también, para las instituciones educativas, la existencia o no de criterios rectores, es decir políticas de comunicación o el enfoque con el que se gestiona la información, resulta trascendental para la institución. (p.15)

En ese mismo sentido Kreps (1995) menciona que “La comunicación es de gran importancia para la organización escolar, es el proceso que les posibilita a sus miembros recabar información acerca de su organización y de los cambios que acontecen en su interior” (p.44).

Por otra parte, y manteniendo la misma línea Pérez Gómez (1995) dice que “Una cultura de colaboración, una educación eficaz supone la existencia de condiciones básicas en los procesos educativos esto es intercambios y comunicación reflexiva” (p.26).

En cada uno de los conceptos se aprecia la importancia que confieren los autores en cuanto a la comunicación en una organización educativa, considerándola a esta con características y fines particulares, siendo la comunicación vital e importante, en concordancia con lo dicho por Duque cuando manifiesta que el enfoque con el que se gestiona la información es trascendental para una institución, con Kreps al señalar que la comunicación posibilita recolectar información de la organización para analizar lo que pasa en su interior, y finalmente el proceso de intercambio y reflexión que ofrece los procesos comunicativos según Pérez. Todo lo dicho muestra que la comunicación es un punto estratégico de atención dentro de una institución educativa.



Los aportes mencionados por los autores, son imprescindibles para cumplir con el propósito de esta investigación, pues permitirán en lo posterior comprobar el ejercicio de la comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima.

2.2.3 Comunicación y Gestión Directiva en la Educación.

Una institución educativa como una organización, constantemente se plantea, desarrolla, cumple los objetivos propuestos. El trabajo es realizado por todos los miembros en sus diferentes competencias y responsabilidades, sin embargo, es un trabajo mancomunado en razón de lo cual es imprescindible un equipo de gestión. De ahí, la gestión al ser un elemento clave para la consecución de objetivos, a la vez es responsabilidad de las personas que están al frente de la organización, dichas personas requieren de habilidades para afrontar los cambios que se dan a diario en los sistemas educativos. Debiendo desarrollar flexibilidad, capacidad de organización, innovación, apertura al cambio, trabajo en equipo entre otros, así como el perfeccionamiento de estrategias inteligentes de comunicación que son claves para su desempeño profesional y permitirán el éxito en la organización, la consecución de objetivos, un trabajo en equipo con actores identificados con la organización y totalmente integrados en la misma, con visión a mejorar continuamente y esto finalmente refleja calidad educativa. Analizando la comunicación desde la dirección, Cabiña (2005) se menciona que:

En la comunicación cuando se trata de establecer relaciones de índole profesional, especialmente aquellas en las que la comunicación constituye la esencia de la tarea, como es el caso de las actuaciones de personas cuya función es aconsejar o dirigir. Aquí no es suficiente la comunicación espontánea, se hace necesario seleccionar y aplicar técnicas y procedimientos que garanticen la productividad de la relación comunicativa. Es a esto lo que denominamos comunicación en el ámbito de la dirección (p.6).

Para Wiemann (2011) “La comunicación desde la dirección no solo requiere sentido común también requiere el control de sentimientos, interpretaciones y conductas para satisfacer nuestras necesidades y las de los otros esto la vuelve exitosa” (p.14).



Tanto Cabaniña como Wiemann en sus posturas complementan ciertos elementos indispensables en la comunicación como son: estados de ánimo, gestos, movimientos, silencios, sentimientos interpretaciones, conductas entre las más importantes, considerando que son fundamentales para una comunicación exitosa.

Por otra parte, Camacho & others (2018) afirman que:

El Buen Director debe tener ciertas cualidades resaltantes que giran en torno a su forma de ser y actuar, dentro de sus competencias personales y profesionales, tiene una relación distintiva con la cultura comunitaria, al interactuar no solo con la cultura de la comunidad con la que comparten el espacio geográfico, sino además con la cultura de las diversas comunidades de las que proceden sus estudiantes, profesores y otros trabajadores que acompañan el espacio social, aunado a ello, debe poseer habilidades comunicativas, e identidad profesional con el cargo que ocupa (p.12)

De todo lo descrito, para la dirección la comunicación es indispensable, pues a más de dirigir y proporcionar información de la institución, desarrolla el sentido de pertenencia e identidad, brindando posibilidades de conocer muy bien su cultura, un director coordina a todo un equipo y los problemas que surgen en medio de su actuación, así como sus habilidades comunicativas le permite el entendimiento de las diferentes culturas que coexisten en la comunidad educativa.

Un gran aporte a esta investigación lo hacen Fernández & Franco (2010) al destacar que:

La comunicación desde la dirección permite la solución de conflictos, el logro del entendimiento, mediante la participación de un emisor competente, que dirija su acción comunicativa, permite el manejo efectivo de los conflictos a los que se enfrentan frecuentemente en una comunidad escolar (p.122).

El manejo de la comunicación desde la gestión directiva, y siendo los directivos emisores competentes, su manera de comunicar y dirigir los procesos comunicativos desarrollan soluciones de conflictos dando como resultado consensos.

Sin duda alguna no se puede descartar los aportes que cada definición otorga a esta investigación, al tomar en cuenta a la comunicación desde la gestión directiva que permite desarrollar habilidades en respuesta a requerimientos transformacionales de la sociedad, el



desarrollo de una cultura en base a una identidad institucional del cual forman parte, su flexibilidad y autonomía que superpone su realidad, la capacidad de organización y dirección como secuencias para la obtención de logros, y finalmente un mecanismo de solución de situaciones de conflicto.

2.3 Elementos que Intervienen en el Proceso de la Comunicación

Para establecer una buena comunicación, se tienen que saber cómo funciona el proceso comunicativo, para esto se utilizan ciertos elementos que a más estar presentes en la transmisión de la información, establecen relaciones de índole personal o profesional en donde la comunicación es dominante, y cuando se trata de dirigir o aconsejar como es en el caso de la dirección de una institución educativa o en la función de docencia, el intercambio de información posibilita una comunicación eficaz, resolver problemas en la organización y la vida cotidiana.

Cabaniña (2005) señala que la comunicación es el proceso por el cual se transmite la información entre un emisor y receptor, posee los siguientes elementos y cada uno de estos tienen el mismo grado de importancia:

Emisor: Es el que transmite la información y puede ser tanto una persona como una máquina.

Receptor: Es la figura que recibe la información. Debe tener intención receptiva, es decir, mostrar atención.

Código: Se trata del conjunto de signos y símbolos, en la mayoría de los casos, elegidos por convención, que el emisor utiliza para transmitir su mensaje. Es de vital importancia que el receptor conozca el código en el que se construye el mensaje que se transmite.

Canal: Se trata del medio física a través del cual el emisor transmite su mensaje. El canal se percibe a través de los sentidos del receptor.

Mensaje: Se trata de la información, el contenido comunicativo que el emisor transmite.

Contexto: Son las circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo. Estas circunstancias ayudan a entender el mensaje de un modo comedido, adaptado a dichas variables (p.4).

Además, el mismo autor señala también elementos distorsionadores en el proceso de la comunicación:



El ruido: Son todas las alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje y, pese a su nombre, no tiene por qué tener relación con el sonido, más bien hace referencia a interrupciones visuales, ruidos del tráfico, que hay que evitar para minimizar un efecto negativo en el proceso de la comunicación.

Filtros: Se denominan como barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, etc., del emisor y receptor.

Redundancia: Es toda aquella información que, aun apareciendo en el acto comunicativo no aporta novedad al contenido o fin último del mensaje (p.5).

Así mismo, Vera & Villegas (1997) mencionan otro elemento distorsionador de la comunicación:

El rumor: Afecta los procesos de información, especialmente en conjuntos sociales relativamente amplios; se ha definido como un tipo de mensaje que circula en una masa social a partir de los contactos interpersonales sucesivos y está constituido por fragmentos dispersos de mensajes difundidos a través de distintos canales y recompuestos por los individuos en función de ciertos números de estereotipos o de valores, para lograr una coherencia explicativa y generar todo tipo de rumor en su trayectoria, lo que se alejará cada vez más de la verdad (p.6).

Estos elementos distorsionadores serán profundizados en el apartado de las barreras de la comunicación.

Por otro lado, Hofstad (2005) manifiesta que entre los factores imprescindibles para una buena comunicación es preciso mencionar dos:

Empatía: Definida como proyección en la personalidad de otros, el desarrollo de tal facultad sería el proceso a través del cual llegamos a las expectativas, a las anticipaciones de estados psicológicos del hombre.

Retroalimentación o Feedback: En este contexto, la retroalimentación supone la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en la que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores (p.12).

Al respecto, los componentes del proceso de comunicación descritos anteriormente involucran la figura de un emisor que transmite un mensaje a un receptor, por medio de un canal, dentro de un contexto dado, se emplea un código preestablecido, que debe ser conocido por el emisor y el receptor produciéndose así el mensaje, sin dejar de lado que se pueden ocasionar dificultades en su transcurso como el ruido, rumor, entre otros. Así mismo la presencia de estos componentes refleja un proceso de comunicación interna, tema que se ampliará al tratar sobre



niveles de comunicación. Estas orientaciones citadas nos llevan a concluir que la comunicación es un proceso complejo en el cual intervienen símbolos, conocimiento, interacción, un sistema social, cultura, actitudes, etc., y en su ejecución influyen ideas y sentimientos de los participantes y para que sea efectiva esta depende de la forma de comunicarse.

2.4 Tipos y Niveles de Comunicación

Descrita la comunicación, se requiere conocer los tipos existentes de la misma, ya que en el proceso de la transmisión de la información generalmente estos deben ser integrados y estar en coherencia para cumplir con el objetivo que es la transmisión del mensaje.

Entre los tipos de comunicación Hofstadt (2005) menciona tres básicos que influyen en este proceso.

La comunicación *verbal* consiste en la transmisión del mensaje a través de la palabra, es esencial por un conjunto de razones que incluyen el acceso y el intercambio de información, la discusión abierta de ideas y la negociación de desacuerdos y conflictos. La comunicación *no verbal o gestual* se refiere a todos los mensajes que se transmiten al mismo tiempo, pero de manera independiente de las palabras. La comunicación *paraverbal*, se refiere a los aspectos de la palabra hablada capaces de variar su sentido, pero no su contenido.

Un aporte importante para la investigación con contenido más amplio sobre la comunicación paraverbal lo hacen Aznárez & Mauleón (2002) mencionando que:

La comunicación paraverbal abarca también efectos sonoros independientes que se aprecian en la actividad del hablar, son elementos que aparecen codificados en las expresiones metalingüísticas recogidas. Algunos aspectos paralingüísticos que constituyen cualidades de la emisión vocal son: *el volumen de voz* como uno de los efectos comunicativos más elocuentes, y ofrece muchas posibilidades expresivas, es decir el hablante puede modificar la intensidad de la voz de forma gradual o repentina, consciente o inconscientemente, según su estado de ánimo o su intención comunicativa, también de la intensidad alta o baja en el momento del discurso depende para que en el mismo surta el efecto esperado. Un segundo aspecto es *la resonancia* que también se la denomina como timbre de voz y puede ser de tres tipos, según la cavidad donde resuenen más las vibraciones de las cuerdas vocales. Hay voces con resonancia faríngea, con resonancia oral y con resonancia nasal. Y un tercero, *la articulación* que se refiere a la falta de control articulatorio, a una serie de anomalías producidas por defectos de medida, dirección, presión y velocidad o la integración de todos estos movimientos, en otras palabras, se refieren a la incapacidad de un hablante para configurar signos fonéticos articulados.

En definitiva, los tipos de comunicación mencionados son de uso general, sin embargo, es sin duda importante la forma en la que se puedan usar, el volumen de voz, la resonancia y la



articulación ya que los mensajes transmitidos cumplirán un objetivo, por ello es vital la interacción comunicativa entre el directivo y los actores de la comunidad educativa que al fin y al cabo buscan bienestar en otras palabras calidad.

La comunicación también puede ser analizada según niveles en donde se desarrolla, existen varios niveles lo cual no lleva a una revisión más exhaustiva para su entendimiento y a la vez para el análisis de nuestra temática de investigación.

Andrade (2005) señala que existe dos niveles de comunicación.

Uno *interno* y otro *externo*, el primero se refiere a todo lo efectuado en la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Y el segundo es conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la publicidad (p.17).

En el concepto que confiere Andrade se aprecia la importancia de fundamentar que la comunicación a nivel interno es de relevancia, en el día a día de una organización, como lo es una institución educativa ya que este nivel involucra todo lo que se efectúa en su interior, con la finalidad de propiciar y mantener buenas relaciones entre sus miembros y mediante el uso de diferentes medios de comunicación, consiguiendo que estén informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación a nivel interno es un instrumento de gestión que permite instaurar relaciones entre sus miembros y lograr de objetivos conjuntos. Mientras que el nivel externo coordina los mensajes hacia el público de fuera o exterior y proyecta una imagen de la organización mediante diferentes medios.

Para Duque (2005) los niveles de comunicación en instituciones escolares pueden ser informal y formal.



Lo *informal* son asuntos que no necesariamente son referentes a la organización también la denominan “de pasillos”, de gran importancia en los estados de opinión de los miembros de la organización y con repercusiones determinantes en el clima escolar. Por lo contrario, el *formal* institucional se transmite a través de las estructuras organizadas, tiene el carácter profesional y está sujeta a un mayor control (p.29).

El contenido expuesto sobre los niveles informal y formal ayudan a la investigación ya que tiene como objeto el análisis de la comunicación en una institución educativa, es importante saber qué nivel de comunicación que se utiliza en mayor medida y que tanto aporta positiva o negativamente a institución.

Según Freijeiro (2010) los niveles de comunicación se pueden clasificar en:

El nivel descendente proviene de la alta dirección dentro de la empresa o institución, tiene como objetivo dar a conocer e implantar la cultura de la organización y reducir al máximo los canales informales que generan rumores dentro de la empresa. Este nivel propicio que todos los trabajadores conozcan los aspectos más relevantes de la cultura de la organización y su filosofía, la estrategia de la empresa y los objetivos que se pretende alcanzar en un periodo de tiempo determinado, la credibilidad de los mensajes, pues estos generan un clima de confianza dentro de la organización, participación de empleados en proyectos y que se involucren con la organización. Por lo contrario *el nivel ascendente* surge de la base de la organización y llega hasta la alta dirección, pasando por los niveles intermedios. Este nivel trae consigo beneficios, el director conoce lo que acontece dentro de la empresa y de esa información aprovecha para tomar decisiones y evaluar resultados, posibilita a que todos los miembros de la organización tengan fácil acceso a sus superiores y permite comprobar si la comunicación descendente es eficaz o no, es decir si se cumple con las directrices dadas (p.14).

La comunicación vista desde los niveles descendente y ascendente son de gran importancia puesto que muestra claramente un flujo de información y comunicación activo y positivo, con el nivel descendente en la comunicación y la información se evita informalidad y rumores que hacen daño y al mismo tiempo potencializan la participación, integración, identificación de los actores en la organización y con sus objetivos. Por otro lado el nivel ascendente genera un alto grado de confianza y facilita a sus directivos la posibilidad de tener conocimiento de lo que pasa en el interior de la organización sin dificultad creando un vínculo entre los actores, propiciando un beneficio y bienestar común, lo dicho llevado a las instituciones educativas resulta provechoso, el manejo de la comunicación bajo estos niveles propicia líneas de comunicación que erradiquen en mayor grado los aspectos negativos y generan



cercanía a los actores como lo son docentes, estudiantes, representantes legales al cuerpo directivo con la finalidad de realizar un trabajo mancomunado en busca de calidad.

El mismo autor Freijeiro (2010) habla sobre “la *horizontalidad y diagonalidad* comunicativa, que no es más que la comunicación considerando grupos jerárquicos, si es de la misma jerarquía es horizontal y si es entre diferentes jerarquías es diagonal” (p.15).

Lo último es aplicable sin duda alguna en una institución educativa en donde existe cuerpo directivo, cuerpo docente, comités como el de padres de familia, gobiernos escolares, juntas académicas, consejos ejecutivos, consejos estudiantiles y tienen actividades o competencias independientes cada una y también están sujetas a desarrollar actividades interrelacionadas.

El aporte de Maletzke (1976) sobre niveles de comunicación señala la existencia de “comunicación *directa, indirecta, reciproca, y unilateral*, debiendo entenderse como comunicación cara a cara, a la distancia, la que permite intercambio, y la que únicamente una parte emite los mensajes y otra recepta” (p.30).

En la misma línea que Maletzke, Agüero (2012) con respecto a los niveles de comunicación de la organización menciona:

Interpersonal (cara a cara), es la interacción que tiene lugar en forma directa.

Intergrupala (asociación), es la que se realiza en la comunidad local. A ella le es inherente la comunicación pública, en la cual la información se produce y distribuye por medio de un sistema de comunicación especializado y que concierne a la comunidad como un conjunto.

Institucional (organizacional), supone la asignación de recursos materiales y humanos a una organización especializada en la obtención, procesamiento y distribución de información destinada a la comunicación pública. Es la referida al sistema político y la empresa comercial.

Sociedad (global), el ejemplo más significativo es la comunicación de masas; la cual tiene por fuente una organización formal (institucional) y como emisor un comunicador profesional, que establece una relación unidireccional y pocas veces interactiva con el receptor, que resulta ser parte de una gran audiencia, que reacciona, por lo general, de manera predecible y de acuerdo a patrones (p.31).



Los niveles de comunicación mencionados por Maletzke y Agüero son de uso general en toda organización y se dan según las circunstancias y requerimientos, sin embargo el segundo autor rescata un factor muy importante que es la comunidad, por lo que la comunicación tiene retorno y se desarrolla de manera abierta, en este orden los de ideas los niveles de comunicación mencionados se ejecutan de manera necesaria dentro de cualquier marco cultural e institucional, todos los elementos mencionados en cada uno de ellos, están ligados a la vida y hábitos del hombre y sirven para regular la interacción entre sujetos.

2.5 Canales de Comunicación

La comunicación requiere de herramientas y canales específicos para lograr con los objetivos propuestos dentro de la organización, con éstas lo que se pretende es cumplir con el deber de informar, satisfacer necesidades de comunicación y modificar positivamente actitudes.

Según lo mencionado por Brandolini et al. (2009) en una primera clasificación distingue dos tipos de canales:

Los canales de comunicación que permiten al receptor responder de manera inmediata, como por ejemplo todo tipo de comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas. Los canales que no permiten la respuesta inmediata y son utilizados por un único emisor, pero están dirigidos a múltiples receptores como, por ejemplo: la intranet, revista institucional y cartelera. (p.85).

Los canales tradicionales son los que se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal. Dentro de este se pueden mencionar los más útiles en la comunicación interna de una organización y en este caso dentro de la institución educativa como tal, conjuntamente con su aplicabilidad, y son: organigrama, boletín, cartelera, manuales de recursos humanos, manuales de procedimientos, reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones, encuestas de clima organizacional, balance social, actividades deportivas y culturales, buzón de comunicaciones, memos, circulares, folletos, cartas de bienvenida, felicitación, capacitación. Los canales tradicionales de tipo verbal como las reuniones son más efectivos en el caso de resolución de



situaciones complejas, la cercanía con el interlocutor permite no sólo el dialogo, sino a la vez el intercambio de críticas y la observación de comportamientos serios y formales, al utilizar el canal de comunicación verbal se genera también la retroalimentación inmediata, como ya mencionamos en páginas anteriores es un factor imprescindible para cumplir con el objetivo de informar. Mientras que los canales que utilizan el soporte de papel, requieren de un registro escrito muy bien planificado y organizado de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución.

Los canales tecnológicos son aquellos que utilizan un soporte de comunicación digital y entre los principales están: intranet, internet, artículos, correo electrónico, agenda electrónica, boletín electrónico, glosarios y guías de preguntas frecuentes, foros, portales de formación a distancia, buzones electrónicos de sugerencias e ideas. Estos canales son de gran utilidad en las organizaciones, ya que permiten la bidireccionalidad de la información y la retroalimentación inmediatas. Así mismo, promueve el diálogo entre los actores mediante la lectura, la interpretación del mensaje y las respuestas inmediatas. Cabe mencionar que este tipo de canales trae consigo errores, como confusión o malas interpretaciones, también no se adapta a todas las poblaciones por características como edad, nivel de educación, social y cultural. Para implementar estos canales de comunicación en la organización es necesario socializar los medios tecnológicos existentes, contar con un plan de comunicación ajustado a la realidad de integrantes de la organización. Al utilizar estos canales es necesario el monitoreo y evaluación de la información, ya que, a más de la trasmisión de mensajes, estos están orientados a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre todo el público interno de la organización.

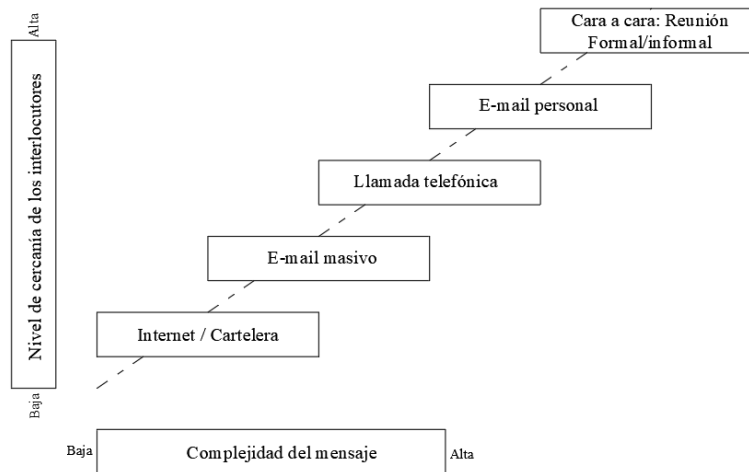


Figura 1. Canales de Comunicación tradicionales y tecnológicos.
Fuente: Brandolini et al. (2009)

Por tanto, la gama de canales de comunicación que plantea Brandolini y que se pueden observar en la *Figura 1.* Canales de Comunicación tradicionales y tecnológicos, son esenciales dentro de la organización, no elimina ninguno que se apoye en el verbal, pues este actúa de manera positiva en el momento de solucionar conflictos interpersonales, llegando a un entendimiento y a la vez al cumplimiento de objetivos organizacionales, además de contar con nuevas tecnologías y canales de comunicación digitales, muy útiles en la actualidad, estos no favorecen a todos de manera igualitaria, por los diferentes contextos y formas de vida.

2.6 Barreras de Comunicación

En el proceso de comunicación se presentan algunas condiciones que no favorecen la transmisión de la información y el entendimiento de ella, de ahí para que esta no se realice con efectividad. Es por ello la importancia de saber cuáles pueden ser las barreras que obstaculizan la comunicación, tema enunciado antes sin que se haya profundizado su análisis.

Al respecto Robbins (1996) plantea la existencia de tres barreras, que son:

La Filtración, percepción selectiva y emociones. La filtración se refiere a la manipulación de la información por parte del emisor, de tal modo que sea vista favorable para el receptor. La percepción selectiva corresponde a que los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.



Y las emociones son la forma en la que el receptor se siente al transmitir el mensaje, los sentimientos de receptor o como se sienta en ese momento influenciará en la forma en la que él interprete la información para emitirla (p. 334).

En tanto, Palomo (2011) clasifica a las barreras de la comunicación en dos grupos unas internas y otras externas.

Barreras internas:

Diferencias Culturales o de Género entre el Emisor y el Receptor: Debido que vivimos en una sociedad plural, las diferencias culturales y de género en nuestra actitud frente a ciertas cosas, gestos o palabras, puede más complicado el proceso de comunicación.

No Escuchar: El receptor no está interesado en lo que está comunicando, no presta atención y solo escucha lo que quiere oír.

Juicios: Los estereotipos, prejuicios o ideas preconcebidas sobre el emisor o sobre la información que se está intercambiando bloquean el significado de la información.

Suposiciones: Imaginar que la otra persona piensa lo mismo que tú sobre el contenido de lo que se está comunicando.

Historial de la relación: Según nos hayamos relacionado con una persona en el tiempo la barrera será mayor o menor.

Barreras externas:

Ruidos Externos: Ruidos de la calle, oficina, teléfonos, etc., pueden impedir entender el significado de lo que se está comunicando.

Señales no Verbales: Gestos, contacto visual, apariencia. Si no se corresponde o complementan con lo que está comunicando el significado puede verse distorsionado.

Información irrelevante o demasiada información: La información que no sea específica o clara, o no esté relacionada con lo que se esté comunicando, puede ser una barrera.

Medio Inapropiado: Seleccionar el medio erróneo puede conducir a mal entendidos.

Presión de Tiempo: Tratar de comunicar un asunto importante bajo presión de tiempo es una barrera tanto para el emisor como para el receptor.

Lenguaje Técnico: La elección de palabras o imágenes usadas para comunicar afectan a la comprensión. No todo mundo entiende igual los mismos términos o palabras. Hay que adaptarse al interlocutor, al receptor de nuestro mensaje (p.5).

Es indispensable para la investigación entender que las barreras es todo aquello que distorsiona el o los mensajes de acuerdo a los intereses sean estos del emisor o del receptor, causando a la vez una percepción irreal y de acuerdo como a la situación emocional de los mismos así también las barreras de la comunicación influyen en la realidad del mensaje, pudiendo modificar la conducta y sus actividades.



Una vez definido lo que es barrera en la comunicación y considerando validos los criterios de los autores citados es indispensable profundizar lo dicho por ellos y que aportan grandemente a este estudio, lo dicho por Robbins la manipulación de la información a beneficio del receptor o emisor, el seleccionar y asimilar la información acorde a los intereses, experiencias, motivaciones, etc. Y el involucrar emociones en la transmisión de la información. Son aspectos que sesgan a la comunicación cuando no se es objetivo lo que ocasionaría problemas indiscutiblemente en los procesos, acciones que se pretenden realizar con ello evidentemente no de lograrían los objetivos perseguidos.

Por lo expuesto quien esté en el ámbito de la gestión y de la dirección organizacional debe considerar vital la objetividad que permita el visualizar y enfrentar estas barreras comunicacionales más aun en la que pueda incurrir al ser emisor.

Con Palomo en referencia a su clasificación de las barreras siendo estas internas y externas, al respecto de las primeras es claro que el contexto es clave ya que serán o existirán según su realidad y la sociedad en donde se desarrolla una organización, una institución educativa influirá en el ámbito comunicativo, la poca atención o importancia, los juicios, ideas preconcebidas, las suposiciones son aspectos a los que un director debe tener previsión iniciando por el conocimiento del contexto para responder a dichas barreras. En cuanto a lo externo la influencia de lo que se escucha fuera frecuentemente ocasiona cambios en el significado de lo que se comunica ante ello se debe considerar mecanismos para erradicar en mayor grado estas barreras, los gestos, el contacto visual, la selección de la información para que se trasmita lo relevante, los medios eficaces y apropiados, los tiempos, el lenguaje son aspectos que no deben pasar desapercibidos para que la comunicación cumpla con los objetivos que se persiguen, que en el caso de la instituciones educativas es generar calidad educativa.



2.7 Información y Comunicación

Es frecuente confundir los términos información con comunicación con la falsa idea de que son sinónimos más, sin embargo, información y comunicación son diferentes, pero complementarios, los dos producen efectos diferentes en el momento de su aplicación.

Duque (2005) menciona que:

La primera se entiende como el conjunto de datos o detalles que permiten conocer una cosa, mientras que la segunda es un proceso de interiorización recíproca o interacción social, es decir que la información no solo es de uno, sino también llega ser de otros y de esta manera la comunicación nos transfiere a la comunidad (p.16).

En la misma línea Uranga (2016) señala que:

Publicar información no significa que nos estemos comunicando con nuestros públicos. Lo aquí planteado demuestra que el éxito de la comunicación no radica en lo expuesto en el mensaje, el sentido que se busca al comunicar, está en la capacidad de generar instancias de intercambio y puesta en común entre sujetos que apunten a la revisión y a la transformación de lo determinado con antelación (p.9).

Es decir, la información son los datos y a la vez el elemento principal para generar comunicación, mientras que la segunda es la interacción social para la transmisión, de la información en donde existe participación de dar y recibir criterios opiniones, etc. Y de esta depende que la comunicación sea transferida a la comunidad.

Con mayor más énfasis Wolton (2011) diferencia la comunicación de la información de la siguiente manera:

Procuró derribar el estereotipo dominante y mostrar por qué el verdadero desafío concierne más a la comunicación que a la información. No sólo ya no basta con informar para comunicar, pues la omnipresencia de las informaciones hace la comunicación todavía más difícil, sino que, además, la revolución de la información conduce a la incertidumbre de la comunicación (p.4).

Con estos aportes, y basados en la apreciación hecha por Duque, por ser clara y precisa ya que se entiende el verdadero sentido de comunicar. Se alude que la información y la comunicación van de manera conjunta, la primera puede ser difundida sin mayor problema, mientras que de la segunda depende la verdadera interacción al momento de ser transferida, por eso la acción de comunicar es un tanto complicada en relación a la difusión de información.

Es decir, la información no significa comunicación, la comunicación es una instancia superior a la información, se convierte en un agente de transformación siempre y cuando se logre una puesta en común.

2.7.1 La Gestión de la Información en las Instituciones Educativas.

En las instituciones educativas específicamente el personal directivo, requieren coordinar los procesos de gestión de la información y comunicación, mediante procedimientos institucionales establecidos, pues esto promueve el buen desempeño reflejados en la calidad de la organización escolar y finalmente en la calidad educativa.

En cuanto a la gestión de la información y comunicación en las instituciones educativas Camacho & others (2018) manifiesta que “Es la base esencial en el desarrollo de cualquier institución. Es a través de ella que se forman los grupos de individuos que generan éxito organizacional” (p. 14).

Con la misma idea para Corella & Reséndiz (1998) “una organización institucional es una estructura de significados, estos significados son construidos y compartidos por tanto devienen de la gestión de la información y su comunicación” (p.102).

En concordancia con lo citado en los párrafos anteriores, se fundamenta que la gestión de la información y comunicación por parte del personal directivo institucional es imprescindible para fomentar integración, participación, unión ya que esto implica estructura y construcción compartida generando éxito organizacional.

Lo dicho por Duque (2005) complementa la importancia de la gestión de la información y comunicación al señalar que:

Las organizaciones educativas se caracterizan por constituirse en torno a los objetivos comunes y conseguirlos aplicando determinados procedimientos. Para cualquier institución educativa es básico, pues, lograr un cierto consenso en torno a esos objetivos y procedimientos ya que de ello depende la existencia y su crecimiento. El intercambio comunicativo y de información hace



posible que se establezca ese vínculo de consenso entre el conjunto de personas que conforman la comunidad educativa (p.17).

Con Duque se extrae la existencia de procedimientos esenciales en el intercambio comunicativo y de información para el logro de los objetivos perseguidos, el intercambio comunicativo a más de ser un factor de desarrollo, es un valor que permite la interacción entre los sujetos generando éxito institucional, con el desarrollo de consensos, potenciando el sentimiento de pertenencia al grupo y a la organización como tal. En el esquema adjunto Tabla 1 Comunicación en las instituciones escolares, nos brinda información importante para la investigación, a través de dicho esquema Duque (2005) indica que:

La comunicación es un elemento constitutivo y de cohesión dentro de la organización institucional. En el esquema hace referencia a la institución educativa y su naturaleza, y considera tres ámbitos: el subsistema social que viene a ser la realidad social de la institución, el comunitario, aquí estarían los roles y las necesidades que deben guardar coherencia y complementariedad con la actuación y organizativo y de gestión que se constituye en torno a las metas institucionales, las estructuras organizativas y el sistema con que cuenta (p.21).

Tabla 1.
Comunicación en las instituciones escolares.

LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES			
ÁMBITO	SUBSISTEMA SOCIAL	COMUNITARIO	ORGANIZATIVO Y DE GESTIÓN
FOCALIZACIÓN	Relaciones con el entorno.	Relaciones con la propia comunidad escolar.	Gestión y dirección.
APORTACIONES/ FINALIDADES	Adecuación a las demandas sociales Innovación, cambio y progreso. Identidad e imagen institucional.	Fomento de la participación e implicación Cohesión y desarrollo del sentido de pertenencia. Construcción de una comunidad propia. Configuración del clima institucional.	Articulación de la participación en el gobierno institucional Toma de decisiones y resolución de conflictos. Construcción de un proyecto educativo institucional.

Fuente: Duque (2005).



En el ámbito subsistema social, se encuentra la relación de la institución con su entorno la imagen de la misma hacia el exterior, el intercambio o flujo de información desde el exterior.

En el ámbito comunitario, es lo que pasa a interior de la institución en donde la comunicación juega el papel estratégico de cohesión, fomenta la participación, propicia el sentido de pertenencia y construcción propia identidad, configura un clima institucional que brinde posibilidades encaminadas a la calidad.

Finalmente el ámbito organizativo y de gestión, es un proceso de articulación de actores educativos de la comunidad trabajada desde la gestión directiva, se fundamenta en la búsqueda de participación activa y responsable de dichos actores, implicación en tareas y en los objetivos comunes, así también está la gestión directiva en la resolución de problemas o conflictos la elaboración de documentos institucionales de manera participativa y que respondan a las necesidades y requerimientos institucionales y logren la calidad según los estándares e indicadores.

Lo dicho permite concluir que, la comunicación contribuye al desarrollo de la institución escolar mediante una serie de aportaciones, entre otras: incide en la toma de decisiones y potencia el desarrollo de un proyecto educativo propio llevándolo al cumplimiento de metas y objetivos que se suman al de un sistema global o general.

El sustento teórico de esta investigación tiene un gran aporte de Duque pues este abarca todo el contexto comunicacional en las instituciones, parámetro que a veces es inobservado.

La comunicación en una institución educativa es un proceso, en el cual las personas cumplen los roles de receptor/emisor y durante éste, surgen una serie de situaciones que posibilitan en ocasiones conductas coordinadas y en otras, perturbaciones que imposibilitan el procesamiento de la información. Así mismo, la comunicación dentro de una institución



educativa, supone un proceso especial ya que, permite la trasmisión de información, el intercambio de ideas, crea conexiones, es generadora de transformaciones efectivas y afectivas que son la parte esencial para el desarrollo. Una buena comunicación da apertura a contextos y condiciones apropiadas en un entorno de trabajo. Así mismo, mantener una comunicación clara, precisa, objetiva entre las partes, posibilita crear y mantener una alianza en la organización con mayor probabilidad a conseguir beneficios en conjunto, por tal razón es el motivo de la investigación ya que engrandece en sí, la experiencia humana.

Sobre gestión de la información en las instituciones educativas, ya que en éstas es en donde se dan procesos continuos de información que promueve el cambio constante y la reestructura interna de la institución citamos la definición de Salas (2002) quien manifiesta que:

La Gestión de Recursos de la comunicación, es la dirección (planeamiento, organización, operaciones y control) de recursos (humanos y físicos) que tienen que ver con el apoyo a sistemas (desarrollo, mejoría, mantenimiento) y servicios (procesamiento, transformación, distribución, almacenamiento y recuperación) de la información (datos, textos, imagen) para una organización (p.4).

En concordancia con Salas la gestión de recursos de comunicación en una institución involucra la dirección es decir la planificación, organización y control de todos los recursos, con uso o apoyo de herramientas sistemas que desarrollen, mantengan y mejores el procesamiento, transformación, distribución, almacenamiento y recuperación de la información cuando se requiera y en el formato que se necesite para la institución o para entidades superiores.

En las instituciones educativas ecuatorianas, el proceso de gestión información y comunicación se realiza en base a los Estándares de Gestión Escolar y Desempeño Profesional Directivo en la Dimensión Administrativa, Componente de Gestión de la Información y Comunicación, para el propósito de la investigación únicamente la analizamos dentro del desempeño profesional directivo.



Por lo tanto, la investigación se centra en lo que dice El Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa específicamente en el Desempeño Profesional Directivo en el componente D1.C3.DI7. Información y Comunicación menciona, el directivo: Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales. Y el componente D1.C3.DI8. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos.

Es necesario resaltar que se retomara lo referente a estándares en apartados posteriores con la finalidad de llegar al entendimiento de los mismos.

2.8 Institución Educativa en el Ecuador

En tanto una institución educativa es una organización y como tal hemos visto la importancia del análisis sobre la gestión de la comunicación e información en torno a las mismas, es importante dedicar un apartado a la revisión de cómo se estructuran y conforman las instituciones educativas en el Ecuador y el sistema educativo en el que se desarrollan.

Para Velázquez (2008) “Las instituciones educativas en el Ecuador se estructuran en concordancia a Ley Orgánica de Educación Intercultural, la formación integral del estudiante se basa en el desarrollo de sus destrezas y de su capacidad científica, técnica, humanística y artística” (p.28).

Por otra parte, Ramírez (1997) menciona que:

El sistema educativo ecuatoriano se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia; en la perspectiva de una orientación democrática, humanística, investigativa, científica y técnica, acorde con las necesidades del país. Además, tiene un sentido moral, histórico y social, inspirado en la nacionalidad, paz, justicia social y defensa de los derechos humanos. Está abierto a todas las corrientes del pensamiento universal (p.2).

Por lo expuesto decimos que la estructura de una institución educativa en el Ecuador obedece a lo que manda la LOEI y su reglamento, señalando que el objetivo es la formación integral de los estudiantes.

2.8.1 Las Instituciones y los Niveles de Educación en el Ecuador.

Las instituciones educativas en el Ecuador son clasificadas según el tipo o sostenimiento, pudiendo ser públicas, municipales, fiscomisionales y particulares, con lo dicho podemos ver que se refiere al presupuesto lo que le da la tipología a una institución educativa, la rectoría de las instituciones educativas es regida bajo la LOEI y su reglamento, y para la administración existe niveles de desconcentración como lo son el Ministerio de Educación, Coordinaciones Zonales de Educación, Distritos de Educación, Circuitos de Educación. La LOEI (2016) en su Art. 53 indica que:

Las instituciones educativas pueden ser públicas, municipales, fiscomisionales y particulares, cuya finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso.

La Autoridad Educativa Nacional es la responsable de autorizar la constitución y funcionamiento de todas las instituciones educativas y ejercer, de conformidad con la Constitución de la República y la Ley, la supervisión y control de las mismas, que tendrán un carácter inclusivo y cumplirán con las normas de accesibilidad para las personas con discapacidad, ofreciendo adecuadas condiciones arquitectónicas, tecnológicas y comunicacionales para tal efecto. El régimen escolar de las instituciones educativas estará definido en el reglamento a la presente Ley.

Las instituciones educativas cumplen una función social, son espacios articulados a sus respectivas comunidades y, tanto las públicas como las privadas y fiscomisionales, se articulan entre sí como parte del Sistema Nacional de Educación. (p.35).

Así mismo es necesario resaltar que según la oferta educativa es decir los niveles de educación que brindan tienen una clasificación, pueden ser centros de educación inicial, escuelas de educación básica, colegio de bachillerato y unidades educativas. Su servicio son los subniveles de educación inicial 1 y 2; subniveles preparatoria, básica media, básica elemental, básica media, básica superior, y puede o no tener inicial; bachillerato y cuando tiene dos o más niveles de los nombrados respectivamente. Lo dicho es verificable en el Art. 39 del RLOEI.



En el caso de estudio la Unidad educativa Fiscomisional Santa Rosa Lima, es de sostenimiento fiscomisional que quiere decir que cuentan con financiamiento total o parcial por parte del estado, los niveles que oferta son de inicial 2 grupo 4 años, educación general básica en todos sus niveles y bachillerato hasta 2do Bachillerato. Esta institución tiene 119 años brindando sus servicios en la ciudad de Cañar, cantón y parroquia del mismo nombre ha crecido notablemente lo cual ocasionó que cambien su lugar de servicio, ya que la infraestructura disponible no era suficiente para satisfacer la oferta, hace unos 10 años se encontraba en el centro de la ciudad y actualmente se encuentra en el sector sur, sector denominado Vía Quilloac, su oferta también fue creciendo pues inicio como escuela de educación general básica con la oferta educativa de subniveles desde preparatoria hasta básica media teniendo un paralelo por cada nivel y hoy es una unidad educativa desde inicial a bachillerato, con uno, dos y tres paralelos por nivel.

Tabla 2.
Datos de la Unidad Educativa

NRO. PARL.	INICIAL	EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA										BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO		
	4 AÑOS	NIVELES										CIENCIAS		
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3
1										X	x	x	x	
2		x			x	x	x	x	x					
3	x		x	x										

Fuente: Rectorado, secretaria. (2020)

Con la revisión del Art. 55 de la LOEI (2016) indica que:

Las Instituciones educativas fiscomisionales son instituciones educativas fiscomisionales aquellas cuyos promotores son congregaciones, órdenes o cualquiera otra denominación confesional o laica. Son de carácter religioso o laica, de derecho privado y sin fines de lucro, garantizando una educación gratuita y de calidad.



Estas instituciones educativas contarán con financiamiento total o parcial del Estado, con la condición de que se cumpla el principio de gratuidad, igualdad de oportunidades para el acceso y permanencia, rendición de cuentas de sus resultados educativos y manejo de los recursos y el respeto a la libertad de credo de las familias.

Por el Interés Superior del Niño, la Autoridad Educativa Nacional regulará el pago de los servicios educativos en la parte estrictamente necesaria para su financiamiento integral, solamente cuando la contribución del fisco sea insuficiente para el correcto funcionamiento del centro educativo (p.36).

Revisado lo expreso en la normativa y con los datos obtenidos a través del acercamiento a la autoridad institucional de la institución estudiada, se indica que tiene un financiamiento parcial por parte del estado siendo un 40%, ya que 16 docentes perciben su sueldo desde el ministerio.

La institución educativa estudiada presta sus servicios en modalidad presencial según el Art. 46 de la LOEI, en donde señala que es la asistencia regular, funciona en una sola jornada, esta es matutina y el régimen es sierra.

Revisado lo referente al funcionamiento institucional es indispensable la información referente al cuerpo directivo ya que la investigación tiene por objeto el estudio del estándar de calidad desempeño profesional directivo dentro de la dimensión gestión administrativa en su componente información y comunicación.

El número de autoridades dentro de una institución educativa están señaladas en el RLOEI, y estas obedecen al tipo de institución, por tanto, una unidad educativa según el RLOEI (2016) en su art. 42 son el rector, vicerrector, inspector general y subinspector.

2.8.2 Desempeño Profesional Directivo.

El sistema educativo regula los requisitos para poder ejercer cargos directivos bajo la LOEI, así también ha estructurado medios para evaluar su desempeño y ha diseñado los llamados estándares de calidad a este personal, todo con el propósito de generar calidad educativa, dicho esto se requiere directivos de calidad. Un directivo de calidad busca contribuir de manera



significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana.

Los Estándares de Desempeño Directivo hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

Para fines de nuestro análisis es necesario referirnos a las atribuciones del director o rector institucional, el Art. 44 del RLOEI, indica.

Numeral 1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;

Numeral 4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;

Numeral 8. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;

Numeral 15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;

Numeral 17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles. (p.152)

(Revelo, 2017) aglutina las atribuciones del director o rector según sus funciones de la siguiente manera:

Administrativas, (art. 44, numerales 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 17, 20, 21 del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural); *de supervisión y control para asegurar el cumplimiento de la normativa, procedimientos legales y control del profesor* (art. 44, numerales 1, 2, 5, del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural); *de representación y, como portavoz del centro, de recibir y enviar información de arriba abajo* (art. 44, numerales 3, 15, 19, del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural); *de mantener el orden y la disciplina* (art. 44, numerales 11, 15, 16, 18, del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural). (p.29).

Las funciones señaladas están en correlación con los actuales estándares de desempeño profesional directivo (Ministerio de Educación de Ecuador, 2017). Según estos la eficacia de la función directiva estará medida más por las tareas de supervisión, control y gestión para el



cumplimiento de la normativa y la implementación del currículo nacional. Según la política pública en educación, el perfil idóneo del director escolar, debe responder a las nuevas exigencias sociales y a los cambios acelerados que se dan a diario, es decir el directivo debe poseer múltiples habilidades y conocimientos en relación a sus tareas y funciones.

Para Guerra (2015) existen muchos estilos de dirección y muchas formas de llevarla a la práctica.

Se considera al director un líder (un líder sólo es seguido si ejerce una influencia carismática), un técnico (que domina unas estrategias profesionales), un jefe (que tiene la capacidad de control y de sanción), un asesor (con saberes especializados), un coordinador (con actitudes para suscitar la colaboración), un animador (que domine el arte de la comunicación) (p.18).

Por tal motivo, para dirigir en el ámbito de las organizaciones educativas, se requieren competencias de liderazgo, adquisición de conocimientos, mentalidad de apertura al cambio y a la actualización, un buen desempeño en el planteamiento y ejecución de las leyes constitucionales y referidas a la educación, aplicación de las atribuciones que le corresponden como directivo, aplicación de los estándares de calidad educativa, aplicación de planes, programas y proyectos gubernamentales e institucionales todo ello le lleva a cumplir con los objetivos educativos, todo esto a través de una buena estrategia comunicativa es decir una gestión eficiente de la información y comunicación marcará la obtención de excelencia y calidad educativa.

2.9 Estrategia

La comunicación y estrategia pueden ejecutarse por separadas, pero esta disociación se convierte en un riesgo en el manejo de una organización. La estrategia constituye una de las principales herramientas para quien dirige una institución, ya que en su planteamiento se define la meta a donde se quiere llegar.



Según Chandler (2007) “La estrategia es útil para la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (p.19).

Desde la perspectiva teórica, Mintzberg (1997) presenta cinco ángulos de visión de la estrategia llamadas las 5p:

La estrategia es un *plan* una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. También, la estrategia puede ser una *pauta* de acción, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor. Se requiere también la definición abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un *patrón* en un flujo de acciones. La cuarta definición establece que la estrategia es una *posición*, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un "medio ambiente". Y, por último, la estrategia es una *perspectiva*, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo (p.15)

En consecuencia, la estrategia a más de ser un plan muy bien formulado, puede ser también una pauta de acción, un patrón para que fluyan acciones, puede también ocupar una posición en la organización y por último se la puede concebir como una perspectiva para observar un entorno. La estrategia manejada desde este enfoque ya no se la puede considerar únicamente como un plan como se menciona al inicio, sino que incluyen acciones y a la vez se genera un comportamiento intencional.

Desde otra perspectiva Francés (2006) sostiene que:

La estrategia es un proceso de carácter cíclico: El ciclo puede tener un carácter informal, intuitivo, seguir un proceso repetitivo, en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para su consecución, éstas son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. El ciclo de carácter formal, en contradicción con el anterior, la definición de objetivos y estrategia es explícita y debe quedar por escrito. A la definición de estrategia le sigue un proceso de planificación, en el cual se especifican acciones, responsabilidades y recursos, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución (p.27)

Es decir, en la estrategia como proceso de carácter cíclico informal se evidencia que el planteamiento de una estrategia no se ajusta en algo estipulado, mientras que en el formal existe un proceso determinado o preestablecido.



En definitiva, una estrategia podría entenderse como el esquema en donde se trazan objetivos y se plantea de qué manera o mediante qué actividades se van alcanzar los mismos, también posee un alto valor tanto en la organización o en el desempeño de la gestión y al plantearla es importante que vayan de acuerdo a las necesidades, que sean asequibles y estén de acuerdo a la cultura institucional. Y, como ya hemos mencionado anteriormente en la organización escolar se plantean constantemente objetivos para generar éxito y calidad en todo el contexto educativo, la estrategia es muy necesaria y útil para lograr dicha finalidad. Por tanto, utilizar la estrategia en el desempeño directivo, viene a ser imprescindible y una de sus obligaciones y, más aún si la utiliza en la comunicación ya que propicia factores positivos como credibilidad, participación, acciones, compromiso, responsabilidad, imagen entre otros.

2.9.1 La Estrategia y la Organización

En anteriores citas, se menciona a la organización en términos de interacción humana, así mismo se manifiesta que los sujetos que la componen generan su éxito por las diferentes capacidades que poseen y por la forma de relacionarse.

El aporte que hace Ferrell & Hartline (2012) en cuanto a la relación que tiene la estrategia con la organización afirman “Para que una organización tenga la oportunidad de lograr sus metas y objetivos, debe tener un plan de juego o un mapa del camino para lograr el éxito (p.16).

Para complementar la definición anterior, Francés (2006) señala que “Una estrategia genera modificaciones en la estructura organizacional, y eso se refleja en su cultura. Sin embargo, esta definición de estrategias es limitante, ya que la organización no puede adoptarla sin antes revisar con los recursos que cuenta” (p.28).

Cada una de las definiciones hacen muy buenos aportes en cuanto a aplicación de la estrategia en la organización, si Ferrell & Hartline sostienen que toda organización debe tener un



plan para cumplir los objetivos establecidos, podemos inducir que se utilizan varias estrategias para su cumplimiento, mientras que Francés señala que la estrategia permite un cambio en la cultura organizacional y a la vez es limitante por los recursos con los que cuenta a organización.

En conclusión, a la estrategia se la podemos conceptualizar como precisa, ya que posibilita la construcción de planes y proyectos, así mismo conduce a acciones individuales y organizacionales, además permite anticipar cambios y prever acciones ante situaciones problemáticas y todo de acuerdo a una misma visión, sin dejar de lado que la estrategia es aplicable a la institución educativa como una organización en sí.

2.9.2 La Estrategia y la Acción Administrativa

Con el conocimiento del significado de estrategia y su influencia en la organización, se identifica a la estrategia como un elemento clave en el desempeño de la administración.

Según Pupo & Marcané (2002) señalan que “Una dirección estratégica será suficientemente efectiva, cuando la alta gerencia de una organización comprometa a todos los niveles para liderar cada paso con vistas a desarrollar un sistema de dirección con características nuevas” (p.8).

En esa misma línea García (2013) menciona “Quien tiene a cargo la responsabilidad del funcionamiento de la organización debe tener una clara visión acerca de su desarrollo, de sus metas y objetivos”. Por lo cual menciona las características que deben ser reconocidas y compartidas por los integrantes de una organización:

Ambiente: Son una serie de condiciones a la organización, a las que ésta debe responder.

Visión: Es la imagen de la organización creada para un futuro.

Misión: Es la visión que se convierte en realidad. Es la razón de existir de la organización.

Metas: Es todo aquello que da sentido a la empresa y abarca el propósito, la misión y los objetivos de la misma.

Objetivos: Son la concreción de la misión, las metas y los propósitos expresando en alternativas cuantificables con el fin de prever todas las consecuencias posibles (p.2).

Los aportes citados por los autores son relevantes, tienen como base el desempeño efectivo de parte de la administración, de su profesionalismo depende el éxito de la organización y la participación del resto personas a su cargo, como también su implicación y responsabilidad en sus actividades, así mismo una dirección estratégica exitosa depende del ambiente, visión, misión, metas y objetivos reconocidos y compartidos.

2.9.3 La Dirección y la Estrategia de Comunicar

La función directiva es integral, a más de tener competencias específicas también debe desarrollar habilidades de acuerdo a las situaciones que se presentaren en su labor.

Robles (2016) menciona “La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo que dan lugar a un proceso integral en la ejecución de la dirección para una efectiva y eficaz administración” (p.34).

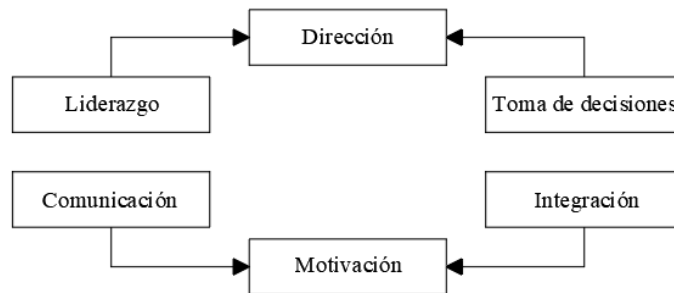


Figura 2. Proceso de dirección estratégica.

Fuente. Robles (2016)

Con una definición más direccionada a esta investigación, Ascanio & González (2011) acotan que:

El director en cada nivel jerárquico, desarrollará su trabajo con éxito si se basa en un sistema de comunicación ascendente, descendente y horizontal, aportar información sobre el deber en el desempeño de las personas, permanente en un continuo que involucra elementos formales de comunicación (memoranda, informes, manuales de organización, periódicas internas) (p.40)

En esa misma línea, otro aporte fundamental lo hace Garrido (2009) y menciona “Para la organización es imposible no emitir mensajes y no actuar, le es imposible no comunicar, cuando



los directivos o los ejecutivos se conducen sin comunicar la estrategia, están comunicando un “no queremos que ustedes conozcan la estrategia” (p.22).

Mientras que Grant (2014) indica las funciones que tiene la estrategia en el cargo directivo:

La Estrategia como Soporte para la Toma de Decisiones: La estrategia es necesaria para establecer un conjunto de directrices y criterios sobre cómo se deben tomar las decisiones individuales.

Estrategia como Proceso para Coordinar y Comunicar: La estrategia da coherencia en las decisiones.

La Estrategia como Meta: La estrategia consiste en mirar hacia el futuro (p.4)

Derivado de los aportes de los anteriores autores, se determina la utilidad de la estrategia como un elemento que lleva al éxito a la dirección. Robles cita elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo actividades concernientes a la acción administrativa e inherentes a la estrategia, sin ésta, la acción no sería efectiva y eficaz. Ascanio & González coinciden con uno de los elementos anteriores, la administración desarrollará su trabajo con éxito siempre que se base en un sistema comunicacional. Garrido sostiene que para un administrativo le es imposible no comunicar y Grant sitúa a la estrategia como un soporte para la toma de decisiones, como un proceso para coordinar y comunicar y como una meta.

En conclusión, de la administración depende que cualquier organización tenga progreso y éxito, para esto se requieren del manejo de estrategias establecidas con claros procedimientos, así mismo con una clara política de comunicación interna con canales actualizados que contribuye a reducir el rumor, que es una de las mayores causas de desintegración entre niveles jerárquicos con el resto de niveles. Con una lógica en la comunicación permite centrarse en el objetivo que se persigue. Además, se convierte en un factor que permita motivación, la interacción de los integrantes en su contexto, coordinar procedimientos, actuaciones, resolución de conflictos entre pares o grupos, la trasmisión de ideas, sentimientos, pensamientos, que se optimice las relaciones



interpersonales que se generan en la organización misma, más las relaciones personales que no son más que el actuar de acuerdo a los roles que desempeñan cada uno de sus miembros, es decir, que la comunicación ejecutada como una estrategia se constituye en un soporte para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos propuestos de la organización, todo lo que se maneje en términos comunicativos desde la dirección viene a ser un factor preponderante como generador de calidad.

2.10 La Calidad en Educación

Hablar de calidad educativa conlleva el análisis y entendimiento del concepto calidad y por ende su enfoque en el ámbito educativo. Así también es necesario considerar los aspectos y principios que permiten el desarrollo y consecución de la misma.

Para Miguel (1997) la calidad es planteada como un parámetro relativo y contextual ya que considera diversas perspectivas, diferentes intereses y se visualiza desde diferentes audiencias o panoramas en donde juega un papel importante su contextualización particular. Por tanto, es un concepto multidimensional que responde a situaciones y realidades complejas con variedad de dimensiones.

Por otra parte Aguerro (1993) manifiesta la existencia de principios vertebrales para definir calidad de la educación, mismos que se agrupan en dos grandes dimensiones, la primera se refiere a lo exógeno que provoca la existencia de subsistemas en base a factores político – ideológicas siendo una expresión de los fines y objetivos de la educación misma; y una segunda dimensión se refiere a parámetros técnico – pedagógicas que son herramientas para alcanzar la primera, la correlación de estas dos conformaría el sistema educativo. Por tanto, existe calidad de recursos, calidad de docentes, calidad de líderes, calidad de aprendizajes, calidad de metodologías, calidad de comunicación, entre otros.



Por lo señalado para definir calidad en educación es necesario considerar su dinamismo y su operatividad transformacional. Tendríamos entonces que calidad en educación es un parámetro altamente relativo, pero al mismo tiempo responde a una contextualización es decir al hablar de calidad hablamos de factores externos e internos, en la dimensión externa esta lo político – ideológico que son los fines y objetivos del sistema y lo interno es todo aquello que emana del sistema mismo como instrumentos, recursos, estrategias, metodologías.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2011) al referirse a calidad en educación o educación de calidad, señala que, para emitir criterios sobre calidad se debe analizar los factores y características que se aluden a la calidad, así también, a pesar de la relatividad que le da el contexto se puede hablar de aspectos comunes que permiten realizar estudios comparativos a través de estándares e indicadores generales, define a la calidad de la educación, como lo alcanzado de los objetivos educativos planteados, del mismo modo para Para Días (2008) la calidad en la educación como tal no existe, sino es un término de referencia de carácter comparativo, de ahí que se puede ser mejor o peor que otro, dentro de un conjunto de elementos homologables, o en comparación, un análisis comparativo institucional permite establecer que una institución es mejor que otra tras el análisis de sus aspectos comunes.

Sin embargo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2001) señala que la educación de calidad, es una herramienta de logro, en tanto permita seguridad a los jóvenes en cuanto a la adquisición de conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para la vida adulta.



El concepto de González (2000) relaciona los dos anteriores claramente al indicar que la calidad en educación se refiere a un conjunto de cualidades, propiedades o atributos de algo o alguien y al mismo tiempo permiten medir el o los alcances de logro conseguidos.

Desde el relativismo de la concepción de la calidad en la educación en función de quien lo usa, así como las circunstancias en que se requiere, para González y Espinoza (2007) hay 5 parámetros o componentes atribuibles a la calidad.

Calidad como Excepción: Es un parámetro de medición elitista, pues que permite distinguir como superior o exclusiva de equivalencia a la excelencia medida desde el alcance sobre un estándar o estándares de logro altos pero alcanzables y en circunstancias limitantes, vista por el cumplimiento cuantitativo de un mínimo de valoración de estándares preestablecidos.

Calidad como Perfección o Consistencia: Se formula como un juicio de valor frente a especificaciones existentes predefinidas sujetas a medición, de ahí que los estándares deben responder al tipo o particularidad institucional, responder a premisas básicas como cero defectos, hacer bien las cosas las que en un futuro fundamentaran la cultura de calidad.

Calidad como Aptitud para Logro: Responde a los requerimientos y a las particularidades para quienes se diseña el producto, en este caso servicio educativo responde directamente a los propósitos generales.

Calidad como Valor Agregado: Es relacionar la concepción de calidad con valor, responde a cuantificar parámetros como eficacia y efectividad, es decir el grado de excelencia frente a un precio – costo cimentándose como un medio de verificación para rendir cuentas.

Calidad como Transformación: Entendida como la que permite la incorporación de aspectos cualitativos cuestionando de alguna manera la calidad centrada en el producto, por tanto, la calidad según esta opción es la que produce cambios positivos generadores de bienestar en los estudiantes (p.3).

En total acuerdo con los criterios citados, la calidad es un término de referencia basada en el cumplimiento de diversos parámetros sujetos a procesos de medición, valoración, validación que responden a niveles de logro de fines, metas, objetivos propuestos, por tal razón para qué los estándares e indicadores de calidad sean de aplicabilidad general en todas las instituciones del sistema educativo sin desestimar el contexto en donde se desarrollan.

Actualmente se habla de la educación como un parámetro de desarrollo a nivel local, nacional e internacional; es así que el estado a través de la asignación presupuestaria al Ministerio de Educación atiende dicho servicio, en tanto La Constitución de la República del



Ecuador (2014), en su artículo 26 indica que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”, así también, en el artículo 27, se agrega que la educación deberá centrarse en el ser humano y garantizar su desarrollo integral, para lo cual será “participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz.” Por consiguiente, se requiere un proceso de medición o cuantificación a fin de monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de estos derechos.

El MINEDUC (2017) trata a la calidad educativa como un proceso sistémico y multidimensional, en el que el servicio que se ofrece, las personas e instancias que lo impulsan y los productos que genera contribuyen a alcanzar metas y estas pueden ser verificadas y cuantificadas a través de los estándares e indicadores de calidad.

La calidad educativa trae consigo procesos de medición, valoración, validación, seguimiento y control aplicables según su contexto, relacionando lo político e ideológico que son los objetivos y metas con lo técnico y pedagógico, a fin de cuantificar los logros, la eficacia y la eficiencia.

2.11 Estándares de Calidad Educativa

Retomando lo expuesto sobre calidad en referencia a los procesos de medición, valoración, validación, etc. Un sistema educativo será categorizado de calidad según el cumplimiento de objetivos, metas, logros planteados a nivel nacional. Por ello estos parámetros deben reflejar de manera clara y concisa lo que se espera de las instituciones educativas, directivos y docentes.



Según la Sociedad Internacional de Tecnología para la Educación ISTE (2002) los estándares son guías, descriptores para programas, procesos, puntos de partida. Un estándar trae consigo la noción de expectativa.

El diccionario Océano Uno (1990) define estándar como tipo, modelo o norma. Así mismo define el término estandarización como el proceso mediante el cual las opciones del individuo, sus ideas y modos de comportamiento son simplificados según un patrón común creado.

Con el Acuerdo Ministerial 091-2017, el Ministerio de Educación emite cambios al Acuerdo Ministerial No. 0482-12 con el que emitió los estándares de calidad educativa vigente al momento, mismos que tiene como propósito orientar, apoyar y monitorear la gestión del sistema educativo para su mejoramiento continuo. Los estándares son referentes valiosos que, al ser implementados, fomentarán un servicio óptimo, con la aplicación de ellos se logra evaluar una situación concreta, y este insumo permite reorientar, reajustar procesos educativos o la misma política educativa pública para la toma de decisiones en diferentes ámbitos.

Así también, el Ministerio de Educación emitió el Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa, cuya finalidad es proveer al personal directivo y docente criterios de orientación a la consecución de Estándares de Gestión Escolar y de Desempeño Profesional en el marco de la normativa vigente garantizando sus principios. El Estado es entonces el encargado de orientar la gestión educativa a través de parámetros de calidad, sin embargo, no se debe perder de vista la participación activa de las partes actoras del sistema educativo.

El Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (2017) indica que los estándares de calidad educativa son parámetros de logro esperados, tienen como objetivo orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de los actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua. Se distribuyen en estándares de aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional. (p.13)



En el Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (2017) se señala que los estándares aspiran a tener las siguientes características, ser objetivos y básicos comunes por lograr; estar referidos a logros o desempeños observables y medibles; ser fáciles de comprender y utilizar; estar inspirados en ideales educativos; estar basados en valores ecuatorianos y universales; ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana; presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema, la evaluación periódica en las instituciones educativas ecuatorianas mediante los estándares de calidad permite valorar las experiencias pasadas y a la vez promueve a identificar y comprometerse a cambios institucionales.

Los estándares de aprendizaje son descriptores de logro referentes al aprendizaje esperado en los estudiantes a lo largo de su trayectoria escolar, guardan relación directa con el currículo oficial; garantizan la equidad en los aprendizajes de los estudiantes, se centran en lo académico; responden a destrezas o habilidades. Los indicadores de calidad educativa del estándar de aprendizaje según el Art. 14, numeral 2 del RLOEI manifiesta que “señalan qué evidencias se consideran aceptables para determinar que se hayan cumplido los estándares de calidad educativa”. (p.5) Corresponde a la categoría, No alcanzado, no alcanza lo básico imprescindible; y a los niveles Nivel de logro 1 alcanza lo básico imprescindible; Nivel de logro 2 alcanza lo básico imprescindible y lo deseable; Nivel de logro 3 supera lo básico imprescindible y lo deseable.

El Acuerdo Ministerial 091-2017, señala que los estándares de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Docente y Desempeño Profesional Directivo serán referentes para la evaluación interna y externa orientada a la medición de la gestión escolar y el desempeño



docente y directivo; son insumos para el Instituto Nacional de Evaluación Educativa-INEVAL o por cualquier otra institución que realice evaluación externa.

El Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (2017) nos clarifica lo referente a estándares de gestión escolar, desempeño docente y desempeño directivo; los de gestión escolar son los que se aplican a los establecimientos educativos, en referencia a procesos de gestión y prácticas institucionales que direccionan al buen funcionamiento de la institución, además de favorecer al desarrollo profesional de las personas que conforman la institución educativa, permitiendo que esta se acerque a su funcionamiento ideal. Los estándares de desempeño directivo que son aquellos que describen las acciones que deben realizarse para optimizar la labor directiva y con ello asegurar su influencia efectiva en aprendizajes de calidad de todo el estudiantado de las instituciones educativas a su cargo. Finalmente, los estándares de desempeño docente son aquellos que permiten establecer las características y las prácticas de los docentes, entre otros aspectos están los disciplinares, pedagógicos, ética profesional, consecuentemente desarrollan procesos de enseñanza aprendizaje de calidad.

En el mismo manual nos indica que los estándares se estructuran en dimensiones y componentes; las dimensiones son la gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia y seguridad escolar. Los componentes están inmersos en cada una de las dimensiones, es así, que en el primero están aspectos administrativos y son vitales en las instituciones educativas, para coordinar y armonizar de una forma coherente las actividades dirigidas a la organización institucional, el desarrollo profesional, la información y comunicación, la administración de servicios complementarios y la infraestructura, el equipamiento y los recursos didácticos. En la



segunda está todo lo que es necesario para la planificación, ejecución, evaluación y refuerzo de prácticas pedagógicas y lo referente a la atención al desarrollo biopsicosocial de los estudiantes.

En la tercera dimensión se encuentra todos los aspectos que orientan a la relación entre los actores que conforman la comunidad educativa misma que debe ser sustentada en principios y valores, que genera un clima organizacional adecuado por medio de un trabajo colaborativo. Finalmente, la cuarta dimensión está compuesta de todos los aspectos necesarios para prevenir, erradicar los riesgos que puedan tener los miembros que conforman la comunidad educativa frente a eventos naturales y antrópicos. Aquí está incluida la derivación de casos de vulneración de derechos dentro del espacio educativo.

Se puede concluir que los estándares de calidad educativa no son más que descriptores de logro, los mismos que se plantean en consideración a los objetivos, metas del sistema educativo nacional es por ello, que tanto los estándares como sus indicadores son homologables o comunes para todas las instituciones del sistema educativo nacional. Para el caso investigado nos enfocamos en los estándares de desempeño directivo, en la dimensión gestión administrativa; componente información y comunicación este componente se refiere al conjunto de acciones, recursos que facilitan, agilitan el acceso a la información y la comunicación intra e inter institucional, fortaleciendo el proceso de enseñanza aprendizaje se pretende analizar su incidencia en la calidad.

Es importante resaltar que la calidad en educación conlleva una medición de estándares a través de sus indicadores y estos consideran la interacción de actores, por lo tanto, hablar de calidad es hablar de flexibilidad, corresponsabilidad de todos los actores sociales quienes de una u otra forma participan en la formación, instrucción de niños, niñas, adolescentes compartiendo esfuerzos por ende, se requiere un ambiente de dialogo y comunicación en respuesta a los



requerimientos, necesidades, adecuándose a sus particularidades, preservando la identidad nacional y la diversidad cultural así como la realidad local y global, la sociedad debe estar en capacidad de resolver conflictos de manera pacífica en todos los espacios; a nivel personal, escolar, familiar y social, la continuidad, el dinamismo serán características de calidad, por ello, la educación debe estar preparada para responder a un mundo globalizado de evolución incesante con una cultura investigativa que desarrolle conocimientos de manera continua, creativa, innovadora, experimental, científica.

Se concluye que la calidad de un sistema educativo no es verificado, validado únicamente con indicadores académicos o de rendimiento estudiantil, sino también, mediante la contribución a la calidad con la gestión administrativa encargada de organizar, liderar y controlar acciones para el logro de objetivos institucionales, conjuntamente con todos los miembros de la comunidad educativa, como se señala en párrafos anteriores para medir la calidad educativa se establecieron los estándares de calidad que son descriptores de logro en los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. Los estándares aspiran a tener las siguientes características: ser objetivos y básicos comunes por lograr; estar referidos a logros o desempeños observables y medibles; ser fáciles de comprender y utilizar; estar inspirados en ideales educativos; estar basados en valores ecuatorianos y universales; ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana; presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema. La evaluación periódica en las instituciones educativas ecuatorianas mediante los estándares de calidad permite valorar las experiencias pasadas y a la vez promueve a identificar y comprometerse a cambios institucionales.

Los directivos de las instituciones están en la obligación y la necesidad de manejar la normativa legal y conocer la parte jurídica en la que se desenvuelven, es decir el conjunto de



normas y leyes en el que están inmersas las instituciones educativas y la educación misma; esto es, conocimiento de la legislación y la política educativa, y es un referente importante para su gestión. (Sandoval-Estupiñán, Camargo-Abello, Vergara, Quiroga & Pedraza, 2008).

La calidad educativa desde la perspectiva de la gestión administrativa, requiere un cuerpo directivo de alta gerencia con la finalidad de materializar la concepción de operar en democracia, de modo que, en el sistema educativo es imprescindible liderazgos colectivos sin distinción de jerarquías, el liderazgo lo establecen las capacidades y las aportaciones de las personas, no los puestos o los cargos.

Esta visión concibe lo expresado por González (2002), quien afirma también que la calidad no se debe ver como un modelo que contribuye a mejorar únicamente la imagen del docente, sino también, a verlo como un agente reflexivo y propositivo en educación que se desarrolla dentro de un contexto particular, la calidad se analiza con resultados, es decir el producto final, que pone en evidencia lo realizado y la creatividad de actuar en diferentes situaciones.

Covey (2003) señala que el directivo al manejar adecuadamente las destrezas comunicativas, será un mediador efectivo, al dominar estilos y manejar conflictos solucionándolos adecuadamente.

Habermas (1987) indica que la comunicación es un factor imprescindible a la hora de desarrollar trabajos en equipo, ya que se desarrolla cohesión, y genera un ambiente sano, saludable, armónico en una comunidad. Habermas (2001) manifiesta que las interacciones y el entendimiento sirven de mecanismo a la coordinación de los planes de acción de los distintos actores, con ello logra el consenso necesario para resolver conflictos. La comunicación es un principio regulador permite un comportamiento intencional y guiado para desarrollar actividades



para la consecución de objetivos; direcciona armoniosamente a un trabajo consensuado y en equipo. El autor señala que aquel que maneje un lenguaje natural puede llegar al entendimiento y luego a la transmisión al otro, es decir, poder de interpretación y entendimiento para posteriormente pasar a la comunicación. Esto explica la necesidad de contar con sujetos competentes, saberes lingüísticos y estratégicos, para lograr la acción comunicativa, simbólicamente mediada por normas obligatorias, valores que tienen que ser reconocidos y consensualmente compartidos por los sujetos involucrados en el conflicto.

El manejo de conflictos de Kilmann (1981) sugiere que un modelo comunicativo, permite a los gerentes o administrativos una mediación eficiente, un manejo adecuado de conflictos, ya que, utilizar el diálogo conlleva al consenso, armoniza el ambiente y las relaciones interpersonales consiguiendo acuerdos fundamentados en el raciocinio, las destrezas de comunicación efectivas deben formar parte del quehacer institucional y son herramientas básicas manejadas por el personal directivo. Kilmann (1981) resalta que los directores de centros educativos deben conocer, cómo utilizar las destrezas comunicativas para poder manejar las situaciones conflictivas que ocurren dentro de su centro y entre sus actores. Un buen líder maneja efectivamente su comunicación y puede solucionar los conflictos de una forma efectiva.

Rozenblum (1998) Fernández & Franco (2000) concuerdan en que las destrezas de comunicación efectiva por parte de los directores escolares tienen un enfoque transformador, es decir, que a más de la mediación o solución de situaciones de conflicto permite o promueve un proceso de revalorización, reconocimiento, mejoramiento de la situación, por lo que el papel de los directores escolares en su comunidad exige desarrollar estrategias de diálogo comunicativo.

Retomando lo ya expuesto, de que la calidad en educación no es medida únicamente en áreas académicas pedagógicas, sino también, el planteamiento de los estándares e indicadores de



calidad del sistema educativo sobre la organización, el liderazgo, el control como vitales, ya que aportan grandemente a la consecución de la calidad. Estos parámetros son parte de la gestión administrativa institucional y los directivos estarán a cargo de ello, por esta razón, se requiere conocimiento de la normativa, formación continua, liderazgo excepcional, apertura al dialogo, manejo de estrategias comunicacionales eficientes ya que son el nexo organizacional de los actores de una comunidad educativa. Sin duda alguna la comunicación aporta grandemente en el aprendizaje de niños y jóvenes más no solo en el funcionamiento administrativo, la relación entre los actores que conforman la comunidad educativa juega un papel vital para el desarrollo integral del sistema educativo.

En total acuerdo con lo ya tratado sobre comunicación, y considerándola imprescindible para la gestión directiva, nos planteamos su análisis tomando en cuenta los estándares e indicadores de calidad señalados a nivel nacional en el Ecuador bajo el Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (2017) referente al Desempeño Profesional Directivo, D1. Dimensión de gestión administrativa, Componente D1. C3. Información y Comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima. El análisis a nivel institucional permitirá establecer un precedente para futuras investigaciones que busquen exaltar el uso, apoyo de una buena comunicación como estrategia, destreza del equipo directivo que influye en su desempeño por ende aportan al logro de calidad.

2.12 Eficacia, Calidad y Evaluación Educativa

A lo largo del tiempo se han desarrollado un sin número de investigaciones, cuyo eje central es el análisis de la eficacia educativa como sinónimo de calidad y su evaluación a través de cuantificación de parámetros.



Ronald Edmonds (1979) publicó una amplia revisión de estudios de caso que habían pasado desapercibidos desde principios de los años setenta, fue denominada como teoría “de los cinco factores” aquellos que según el autor deben estar presentes en sistemas educativos eficaces, estos son: 1) un liderazgo fuerte; 2) trabajar en consensos activos entre los actores de la comunidad educativa; 3) construir fuertes redes de cooperación y corresponsabilidad en la comunidad; 4) la existencia de un clima ordenado con reglas precisas, conocidas y estables; 5) altas expectativas en todas las direcciones. Esta teoría ha sido difundida de manera amplia, nos señala jerarquía de factores, sin embargo, de estos se ha postulado como preponderante la gestión del directivo como líder, como una figura fundamental para la consecución de resultados y como la implementación de innovación continua y permanente.

En el mismo sentido, Murillo (1999) dice, se debe considerar un aspecto fundamental en las reformas educativas, el planteamiento de una estrategia, que es, la formación directiva.

La propuesta de Mackenzie (1983) organiza la eficacia desde tres dimensiones, de liderazgo, de eficacia y de eficiencia, siendo un referente para este trabajo de investigación la dimensión de liderazgo, en la cual se encuentran aspectos básicos como un clima y atmosfera positivos en el centro educativo y entre sus actores, los objetivos institucionales planteados de manera clara y consensuada, existir una autonomía parcial directiva y docente, formación permanente de los docentes, estabilidad del personal, apoyo del distrito, planificación permanente y coordinada, resaltando que el liderazgo directivo es imprescindible y el dominio de destrezas como la comunicación, conocimiento de la normativa entre otras.

Para Scheerens (1990) la eficacia escolar desde el centro educativo es lo que lleva al éxito, mantener objetivos orientados al rendimiento académico, fuerte liderazgo directivo,



consenso, trabajo en equipo de los actores de la comunidad, calidad del currículo esto es su estructura y contenido, procesos de control, evaluación continua.

Una propuesta destacada es la de Sammons, Thomas y Mortimore (1997) Sugieren que para la eficacia la gestión administrativa juega un papel imprescindible a través del cuerpo directivo, el liderazgo de la jefatura según el nivel o competencia contrastada con otros factores, revela una clara importancia que coadyuva a la eficacia escolar, así también, estudios internacionales de la OCDE, INES buscan elaborar un inventario que brinde un mínimo común múltiplo o máximo común divisor aplicable a variedad de centros educativos. Dentro de estos elementos se encuentra el liderazgo educativo en general, así como el de nivel instructivo o de dirección, el consenso y la cohesión entre los actores de la comunidad educativa conseguida con una buena comunicación, fomentando un alto grado de cooperación, el clima escolar que genere compromiso en cada uno de sus actores, ante su propia identificación con los objetivos institucionales ya que serán una guía para todos.

Una vez revisadas algunas investigaciones enfocadas a la eficacia escolar en los centros educativos y en concordancia con los citados en los párrafos expuestos, tendríamos como factores comunes, estándares e indicadores de eficacia y calidad educativa, el sentido de comunidad, liderazgo educativo (experiencia, trabajo colegiado entre el equipo directivo, satisfacción con el equipo directivo, destrezas comunicacionales), clima de centro (clima de aula, clima de la institución educativa), desarrollo profesional (existencia de metas compartidas, formación permanente del docente, actitud hacia la reforma, satisfacción hacia sus condiciones de trabajo.), seguimiento y evaluación (actitud del profesorado frente a la auto-evaluación del centro), implicación de las familias (participación de las familias, compromiso de las familias, satisfacción de las familias con el funcionamiento del centro), en cada uno de los factores



señalados juega un papel importante la comunicación e información de ahí la posibilidad de su análisis.

Para Fullan (2002) los cambios necesarios en el sistema educativo deben incorporarse mediante la reculturización, más que por la reestructuración, quiere decir, que sean promovidos e introducidos por la vía de un liderazgo, por medio de la legitimación de un modelo producido, y que en la mayoría de los casos este deberá ser impulsado desde la institución educativa y no por medio de la autoridad y el poder legal. Se trataría de una propuesta vertical reconociendo las particularidades de la institución y actuando en la autonomía de competencias, la cultura y las identidades escolares, que aporte la institución, serían determinantes para el éxito de una propuesta lo que conlleva a la consecución de la calidad educativa, por ello, se deben propiciar modelos basados en una evaluación participativa, localizada y negociada, en donde se garantice la participación consciente de todos los integrantes de la comunidad educativa. Estos deberán ser los paradigmas que rijan los próximos intentos de evolución y evaluación permanente de la calidad de la educación donde impere el dialogo y la comunicación, entendiendo que evaluar es medir el cumplimiento de parámetros preestablecidos a través de estándares e indicadores de calidad.

Finalmente, considerando acertado lo expuesto por Fullan y resaltando lo referente a que la calidad de la educación, trae consigo una evolución y evaluación permanente donde el diálogo y la comunicación son imprescindibles, por lo cual, se plantea un análisis de la comunicación como estrategia para el desempeño profesional directivo analizada en las dimensión gestión administrativa, componente información y comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del distrito 03D02 Cañar-el Tambo-Suscal en el año lectivo 2019-2020.

3 MARCO METODOLÓGICO

Para desarrollar la investigación se requiere marcar líneas de acción que permitan conseguir los objetivos planteados, siendo el objetivo general, analizar la comunicación como estrategia para generar calidad educativa institucional medida en la dimensión gestión administrativa, componente información y comunicación, en la institución educativa Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del Distrito 03D02 Cañar-el Tambo-Suscal en el año lectivo 2019-2020.

Para que una investigación nos lleve a la consecución de los objetivos perseguidos es indispensable una planeación adecuada de la metodología a aplicar, ya que permitirá el desarrollo de un proceso sistemático claro y objetivo para recabar, registrar, analizar los datos obtenidos, así también, en la selección de fuentes a consultar para el desarrollo y sustento del informe final que justifique la investigación, la objetividad es imprescindible para asegurar eliminar todo tipo de preferencias, sentimientos particulares o personales que sesguen los resultados sin dejar de considerar que es un proceso creativo que permite el planteamiento de interrogantes que precisen objetivos, metas y lleven a clarificar lo que buscamos y permita desarrollar soluciones o planes de mejora. En consideración a lo señalado el método es la forma de ordenar y estructurar el trabajo investigativo, y si esto no se realiza de forma eficaz, obviamente se desperdiciarán tiempo y recursos.

Los objetivos específicos que se persiguen son, revisar una amplia gama bibliográfica para el sustento teórico de la temática tratada, como lo es la comunicación una estrategia que coadyuva a la calidad desde el desempeño profesional directivo institucional, recolectar datos en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima en lo referente al estándar de calidad desempeño profesional directivo, dimensión Gestión Administrativa, componente Información y



Comunicación con la aplicación de metodología, técnicas e instrumentos de investigación que lo permitan y Analizar e interpretar los resultados obtenidos para emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Las interrogantes ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿con que?, tienen como respuesta la pregunta de investigación planteada en este caso es ¿Cómo contribuye la comunicación en el desempeño profesional directivo y su gestión administrativa, componente información y comunicación en la calidad educativa de la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del Distrito 03D02 Cañar-el Tambo-Suscal en el año lectivo 2019-2020?, para poder evaluar la interrogante planteada desde las facultades de un asesor educativo en base a los estándares de calidad educativa, a través de método científico, analítico -sintético, y del inductivo-deductivo y finalmente con la aplicación de la técnicas e instrumentos de investigación observación-lista de cotejo – guía de observación, entrevista con su guía y encuesta con sus guías respectivamente.

3.1 Diseño de la Investigación

El presente estudio en cuanto a la metodología es investigación acción, es de tipo cualitativa descriptivo resaltado que se hace uso de recolección de datos y por ende esto son cuantitativos, los métodos utilizados son: método científico – descriptivo, método analítico – sintético, método inductivo – deductivo recalcando que una inducción o deducción esta presenta al trabajar con una muestra, método científico, las técnicas utilizadas fueron revisión documental y bibliográfica, observación, entrevista y encuesta, en el desarrollo de la investigación los instrumentos aplicados fueron guía de observación, una lista de cotejo de observación, guiones para las entrevistas y guiones – cuestionarios para las encuestas.

Los instrumentos se diseñaron según la muestra a la que se aplicaría el mismo, es así que la entrevista se realiza a directivos y administrativos con guiones similares mientras que los



guiones – cuestionarios de la encuesta son diferentes para cada grupo clasificados como docentes, padres de familia o representantes legales de los estudiantes, estudiantes y directivos. Lo expuesto se profundiza en líneas posteriores.

La investigación aplicada para el estudio es la investigación acción, al ser un proceso sistemático que permite la recopilación y el análisis de información relevante, confiable para los propósitos requeridos, la investigación está inmersa en el ámbito educativo estudia la comunicación como estrategia para el desempeño profesional directivo analizada desde la gestión administrativa, componente información y comunicación en una institución educativa específica, y sus resultados establecerán serán puestos a disposición de la autoridad institucional para que tome decisiones sobre las mismas pudiendo influir en aspectos de mejora, lo dicho basado con Latorre, Elliot, Kemmis, Lomix y Bartolomé .

Del mismo modo la investigación es de tipo cualitativo descriptiva, su análisis permitirá profundizar o verificar si la comunicación es una estrategia que desarrolle calidad en la institución educativa, volviéndose una herramienta clave en el desempeño profesional directivo aplicado a Pérez, Corbin y Sandín.

Para Gómez (2012) investigar es todo lo que lo representa paradigmas, métodos, técnicas e instrumentos su significado y sus alcances lo que encaminan a la consecución de un objetivo. Así también, Quintana (2007) señala que, el término investigar trae implícito las nociones de seguir pistas, hacer preguntas, encontrar soluciones, sondear, inspeccionar. Siendo investigar una tarea sistemática que se lleva a cabo con el propósito de incorporar nuevos contenidos a una temática o simplemente el de indagar un contenido o temática nueva.

Latorre (2003) la investigación – acción, se referirá a un conjunto de estrategias obtenidas del análisis situacional e incorporación de algo nuevo y tienen como finalidad mejorar el sistema



educativo, para Elliot (1993) la investigación acción, es un estudio de una situación social específica con el objetivo de mejorar la calidad de las acciones dentro de la misma, buscaría entonces un proceso de análisis y reflexión sobre las acciones humanas, situaciones sociales vividas en el ámbito educativo como el análisis de problemas en el profesorado y en las comunidades educativas a fin de ampliar su comprensión para la toma de decisiones y que esto permita diseñar, desarrollar correctivos o planes de mejora oportunos.

Según Kemmis (2010) la investigación-acción, es una ciencia crítica no únicamente práctica y moral, puesto que conlleva una indagación autorreflexiva por quienes participan en el sistema educativo como profesorado, alumnado, dirección etc., y quienes participan en situaciones sociales para mejorar la racionalidad y la justicia de: *a)* sus propias prácticas sociales o educativas; *b)* su comprensión sobre las mismas; y *c)* las situaciones e instituciones en que estas practican.

Para Lomax (1990) la investigación-acción, se define como una intervención en la práctica profesional con la finalidad de llevar a cabo una mejora, la intervención se estructura en base al análisis y reflexión situacional es decir implica una indagación o investigación disciplinada. Según Bartolomé (1986) la investigación-acción, sería un proceso reflexivo que vincula la investigación, la acción y la formación realizada por profesionales acerca de un análisis de su propia práctica, se lleva a cabo en equipo, con o sin ayuda de un facilitador externo al grupo.

Según Pérez (1994) la investigación de tipo cualitativo es un proceso activo, sistémico, con una gran rigurosidad de indagación por lo que resulta imprescindible un trabajo de campo para que el investigador pueda observar y registrar detalladamente situaciones, acciones, eventos, interacciones, comportamientos, etc. Todo esto permite la incorporación de la voz de los



participantes, sus actitudes, sus creencias, sus experiencias o vivencias, trasladando todo a resultados verificables totalmente.

Strauss & Corbin (1990) indican, que cualquier investigación cuyos resultados son sujetos a cuantificación por ejemplo aspectos como historias, comportamiento, funcionamiento organizativo e interactivo puede tener procesos de cuantificación, pero su análisis y reflexión sigue siendo cualitativa.

Para Sandín (2003) la investigación cualitativa debe ser entendida como una actividad con orientación a la comprensión profunda de fenómenos educativos y sociales, buscan la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos encaminados a la toma de decisiones y hacia el descubrimiento o desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos.

3.2 El Método

La presente investigación utiliza varios métodos como:

Método científico – descriptivo, fundamentado por Tamayo y Tamayo, ya que se realiza indagación documental y de campo respectivamente, tomando en cuenta qué describe procesos, procedimientos, resultados de la comunicación como estrategia en el ámbito de gestión en una institución educativa por parte del cuerpo directivo institucional, documental porque desde el momento mismo que se recaba información bibliográfica para la construcción del marco teórico que permite posicionar la hipótesis a validar con el proceso investigativo y por ultimo de campo por realizarse en la institución y con los actores de la comunidad educativa, la aplicación de instrumentos, y el desarrollo analítico reflexivo de sus resultados permite emitir conclusiones y recomendaciones confiables sirviendo para la estructuración de planes de mejora en el caso de ser necesarios.



Método analítico - sintético, de Ortiz & García, Véliz & Jorna y Martínez, tomando en cuenta que la investigación busca recabar información, analizarla minuciosamente para dar cumplimiento a los fines propuestos, conlleva una revisión documental para la construcción del fundamento teórico investigado.

Método Inductivo-Deductivo basado en Charmaz ya que la investigación trabajará dos procesos inversos inducción y deducción, la inducción aquella que su forma de razonamiento pasa del análisis de casos particulares a generalidades considerando la existencia de eventos, hechos, rasgos comunes y la deducción lo opuesto, el objeto de estudio permitirá inferir la importancia de la comunicación como estrategia generadora de calidad, siendo herramienta en la gestión administrativa del personal profesional directivo en una institución educativa particular a todas las instituciones del sistema educativo nacional.

Para Gómez (2012) la metodología de investigación le permite al investigador un trabajo ordenado, organizado y sistemático en el que no caben improvisaciones que pueden modificar los resultados e inobservar detalles, la metodología permite constantemente una revisión de aspectos relevantes en el camino o aclarar otros de tal manera que el investigador puede regresar en el proceso para deducir, mediante este ejercicio, nuevos indicadores o factores que le permitan continuar de manera clara y gradual la investigación; por ello la importancia de diseñar un metodología basada en el orden y la organización sistémica y de cuyas observaciones permiten el desarrollo de un informe final, ya que los resultados de una investigación son poco útiles si no se exponen.

El método científico para Tamayo y Tamayo (2009) es el que permite la obtención de la información relevante, fidedigna, el entendimiento, la verificación, corrección y aplicación del



conocimiento. La investigación puede ser pura y aplicada por su forma y puede ser histórica, descriptiva, experimental, documental, de campo por su tipo.

Para Ortiz & García (2005) El método analítico es aquel que permite, una descomposición o desmembración de un todo en sus partes para fines de estudio, en el proceso de observación se conoce, comprende y explica objeto de estudio, con ello se desarrollan teorías que prueban o desaprueban la o las hipótesis, según Véliz & Jorna (2014) indican que, el método analítico-sintético se emplea para descomponer el todo en sus partes constitutivas con la finalidad de conocer sus raíces y desde este análisis se pasa a la síntesis que permite un proceso de reconstrucción y explicación, esto implica la elaboración de conocimientos estructurales siendo la base para emitir conclusiones válidas o verificables, así como recomendaciones que engranen respectivamente. Martínez (2016) expresa que este método se utiliza para analizar la documentación referente a un tema de investigación permitiendo la extracción de los elementos más importantes, relevantes relacionados con el objeto de estudio.

Charmaz (2006) señala que el método Inductivo-Deductivo en la actualidad es utilizado con frecuencia en las ciencias sociales como una vía esencial para construcción de conocimientos desde el terreno investigativo, e incluso para los positivistas es el único válido a la hora de generar conocimientos.

3.3 Técnicas e Instrumentos

La aplicación de métodos de investigación exige necesariamente la utilización de técnicas de investigación, sin embargo, se deben extraer y aplicar aquellas que ofrezcan las ventajas para cumplir el objeto de estudio.

Con las técnicas e instrumentos de investigación se recolecta la información sobre la situación comunicacional en el desempeño profesional directivo y docente en la Unidad



Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima, el desarrollo de los instrumentos se basa en las categorías de investigación.

En la investigación se utiliza la técnica de revisión documental y bibliográfica, la observación con sus instrumentos lista de cotejo y guía de observación, la entrevista con el instrumento guion de la entrevista, y la encuesta con su instrumento guion de la encuesta.

Los instrumentos se aplican para indagar la incidencia de la comunicación, como generadora de calidad a través de la gestión administrativa, desempeño profesional directivo en su componente información y comunicación, estando involucrados todos los actores de la comunidad educativa Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima.

Es necesario detallar el fundamento teórico, así como lo realizado en la presente investigación.

3.3.1 Revisión Documental – Bibliográfica.

Para Amador (1998) el proceso de revisión documental se encuentra comprendido en tres etapas la consulta documental, el contraste de la información y finalmente el análisis histórico del problema.

Latorre, Rincón y Arnal (2003) “definen a la revisión documental como un proceso dinámico cuya esencia es la recolección, clasificación, recuperación y distribución de información, sin importar que operativamente se haga de manera independiente para luego presentar como un todo” (p. 58).

La revisión bibliográfica y documental constituyen grandes herramientas en el presente proyecto investigativo, por un lado, una la revisión bibliográfica fue el pilar fundamental e imprescindible para la construcción del marco teórico con el uso de esta herramienta es posible



delimitar el objetivo de estudio y su estado. La revisión de la literatura permite que se clarifique la importancia del desarrollo temático propuesto, estructura procesos comparativos, entre otros.

En esta investigación vamos a utilizar la revisión documental con dos objetivos, uno en lo referente a la construcción del marco teórico y otra en la investigación de campo para recabar la documentación verificable del análisis de estudio, es decir documentos y archivos que verifiquen cultura de comunicación e información institucional.

3.3.2 Observación – Lista de Cotejo - Guía de Observación.

La observación es un procedimiento que permite la recolección de información y que consiste en contemplar de manera detenida y sistemáticamente el desarrollo de la vida de un objeto social y la interacción de actores, por tanto, se busca registrar ítems de observación directa u ocurrencia de sucesos de modo natural y aquí surgen dos consideraciones. La primera que los datos que se recogen cuando ocurren los hechos pueden ser archivados para un análisis posterior y segundo que un suceso no se crea, mantiene, o finaliza exclusivamente para la investigación porque esto pasaría hacer experimental, la observación es una técnica empleada en las ciencias sociales y contemplada como la más importante ya que el investigador está muy cerca del objeto de estudio González Rio (1997).

Según González Rio (1997) la observación puede ser sistemática y participante, la primera registra comportamientos y acciones previamente especificados y se puede aplicar en un ámbito seleccionado, permite al investigador realizar la observación sin participar directamente en la situación, la segunda registra la observación participante el investigador forma parte de los sucesos que se observan. Por otro lado, con los postulados de Otero Alvarado (2002) sobre la investigación científica manifiesta que la técnica de la observación es una de las técnicas primordiales que fomentan la obtención de datos primarios.



La técnica de investigación de observación participativa es utilizada al momento de realizar investigación de campo, ya que permite registrar hechos o sucesos en territorio que coadyuvan al objetivo investigativo perseguido se realiza con los instrumentos correspondientes como son la lista de cotejo y la guía de observación.

Para el proceso de observación se realizó la visita en territorio durante dos semanas alternadas con el objetivo de recabar información referente a la gestión de la información y comunicación en la institución educativa, sus líneas de comunicación interna y externa. Es importante indicar que la observación aplicada obedece a un plan que concentrara la atención en particularidades de conducta, gestión, manejo de información, almacenamiento, comunicación procedimientos, protocolos, etc.

3.3.3 Instrumento 1. Lista de Cotejo.

La lista correspondiente para la investigación se desarrolló con seis categorías con 16 indicadores en total, los cuales responden a los indicadores de calidad contenidos en el manual de evaluación de calidad del sistema educativo a nivel nacional. Este instrumento fue llenado por las investigadoras durante el trabajo de campo, marcando la presencia o ausencia de los indicadores expuestos ante la observación del comportamiento observado en los directivos y todos los participantes de la comunidad educativa estudiada (*Ver anexo #1*).

Es indispensable indicar las categorías comunicación, estrategia, estándares de información y comunicación, calidad.

3.3.4 Instrumento 2. Guía de Observación.

La guía de observación fue construida sobre la base de categorías preestablecidas para los fines de estudio y con la revisión bibliográfica respectiva sobre las mismas, se redactaron una



serie de indicadores que orientaron al registro de campo de manera diaria tras las observaciones. (Ver anexo #2).

Las categorías ya con sustento bibliográfico en el marco teórico son Cultura institucional, Cultura institucional, Liderazgo, Dinámica grupal Dinámica grupal, Comunicación organizacional.

3.3.5 Entrevista - Guion de la Entrevista.

En la investigación científica se utiliza con frecuencia la técnica de la entrevista, que es un procedimiento para la recolección de datos, también es interactiva ya que la información fluye de forma asimétrica entre dos roles la de interrogativa y respuesta. González Rio (1997).

En cuanto a la entrevista Corbetta (2007) sostiene que es una técnica de investigación, que permite acceder a información específica y concreta que no se encuentra contenida o se accede desde otras fuentes de datos secundarios o con la observación, además la entrevista es un instrumento que proporciona información cuantitativa y cualitativa, la selección de esta técnica se realiza en función de la problemática planteada, de ahí la importancia de la estructura del instrumento, es decir el tipo de preguntas planteadas en el guion de la entrevista con las cuales se accede a determinados sujetos y de ellos se obtiene un aporte con respecto a lo investigado.

Para recopilar información de los actores de la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del Distrito 03D02 Cañar-El Tambo-Suscal, se plantea realizar una entrevista al personal directivo y personal administrativo, considerando el objetivo, las competencias y por supuesto que permitan recopilar información referente al objeto de estudio.

La entrevista permite un acercamiento directo a los participantes de la realidad institucional. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador pregunta, va acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de



ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos. También se complementa con otras técnicas tales como la observación del participante y los grupos de discusión para darle auténtica validez.

3.3.6 Instrumento 3. Guía de Entrevista.

Se elabora una guía para las entrevistas con los directivos participantes. En la primera fase se realizan preguntas torno a la biografía del entrevistado y algunas de las situaciones que experimentan en su puesto, y; en una segunda fase se hicieron los cuestionamientos centrados en las opiniones de los entrevistados con respecto a las categorías de la investigación siendo estas comunicaciones, información, estrategia, calidad, estándares, eficacia educativa.

Para entrevistar a las autoridades educativas y al personal administrativo se redactó una guía con quince preguntas, orientadas a recuperar información sobre las actividades que realizan. (*Ver anexo # 3*).

Para la elaboración de la guía de la entrevista abierta, se tomó como base un sistema de categorías diseñado previamente.

3.3.7 La encuesta – Guía de la Encuesta.

García Ferrando (1993) señala que la encuesta es una técnica utilizada para investigar, consiste en un conjunto de procedimientos estandarizados, con ellos se recolecta información, para luego representar, analizar y sintetizar.

Se utiliza la encuesta abierta para recolectar datos que permitan confirmar, para detectar y evaluar la comunicación existente en la Institución de la cual forman parte.

3.3.8 Instrumento 4. Guía de Encuesta.

Se elabora una guía de preguntas de manera estructurada. Se aplica al personal directivo, administrativo, docente, representantes legales y padres de familia y estudiantes seleccionados.



Para encuestar a los directivos y personal administrativo se redactó una guía con diecinueve preguntas, orientadas a recuperar información sobre la comunicación institucional.

(Ver anexo # 4)

Para encuestar a los docentes se redactó una guía con veinte preguntas, orientadas a recuperar información sobre la comunicación institucional. *(Ver anexo # 5)*

Para encuestar a los representantes legales y padres de familia se redactó una guía con trece preguntas, orientadas a recuperar información sobre la comunicación institucional. *(Ver anexo # 6)*

Para encuestar a los estudiantes se redactó una guía con catorce preguntas, orientadas a recuperar información sobre la comunicación institucional. *(Ver anexo # 7)*.

3.4 Población y Muestra de la Investigación

3.4.1 Población.

Todo proceso de investigación involucra una elección de la población o fuentes de información. En este orden de ideas, la población en términos teóricos, según Gallego (2004) es definida como el conjunto de elementos o individuos que reúnen las características que se pretenden estudiar (p.5).

En esta investigación se seleccionó como población a los directores, docentes, representantes legales y estudiantes; que laboran en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima de la provincia de Cañar dependientes de la administración fiscomisional.

De tal forma que la población tomada en esta investigación y compartiendo el criterio de López (2004) población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

La Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima está conformada por:



Tabla 3.

Estructura organizacional de la Unidad Educativa Santa Rosa de Lima.

NÚMERO	FUNCIÓN
5	1 Rectora
	1 Vicerrectora
	1 Inspector General
	2 Docentes con carga de subinspectores
3	2 Psicólogos DECE
	1 Psicopedagoga
32	Docentes
787	Estudiantes
	390 hombres y 397 mujeres
	EGB superior y BGU 163
787	Representantes legales de los estudiantes

Fuente: Autoría propia

3.4.2 Muestra.

En un proceso de investigación es necesario adquirir la selección de la muestra; ya que de la misma depende la generalización de los resultados. Al respecto Gallego (2004) menciona que es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra, ésta ha de ser «representativa» de dicha población (p.5).

En esta investigación, se consideró una muestra del total de la población para las encuestas y para las entrevistas, la entrevista se realizó a directivos y al personal administrativo este último los integrantes del DECE institucional, la encuesta se aplicó a muestras de 3



directivos, 2 administrativos, 18 docentes, 53 estudiantes escogidos de entre niveles y grados, 53 padres de familia, todos escogidos de manera aleatoria.

La muestra es altamente confiable considerando que la entrevista se realiza al 100% de la población y las encuestas a un 60% de directivos, 66.67% de administrativos, 56.25 docentes y una muestra de representantes y estudiantes de 53 considerando que el número de alumnos de básica superior a bachillerato cuya edad y desarrollo los vuelve más críticos para el análisis, en un total de 163 estudiantes.

4 RESULTADOS DEL ESTUDIO

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, descritos en el capítulo de marco metodológico.

La descripción de los resultados se orienta a través de las categorías previamente diseñadas a partir de la teoría revisada: Comunicación, Estrategia, Calidad, Estándares de Información y Comunicación, Eficacia.

La categoría comunicación se enfoca en evidenciar la existencia o ausencia de canales, barreras, procedimientos, protocolos para la comunicación como gestión por parte del personal directivo hacia los distintos actores de la comunidad educativa, así también profundiza analizar todo lo que aplique en el ámbito comunicativo por parte del personal dicho personal, busca evidencias el conocimiento claro de términos comunicación e información por parte los actores educativos, es indispensable establecer la relación comunicativa e informativa dentro de la institución prioritariamente así como fuera de la institución sin profundizar, Así mismo los instrumentos, se interpretan en base a la observación registrando actividades del personal directivo de la Unidad Educativa que señalen la existencia de cultura institucional, liderazgo, dinámica grupal señales claras de una buena comunicación.

La estrategia como categoría busca evidenciar si el personal directivo actúa con liderazgo y si marca estrategias sobre todo en el ámbito comunicativo e informativo, es necesario identificar qué objetivos se plantea con la comunicación, que estrategia aplica y si esta brinda el resultado perseguido.

Con respecto a la calidad se requiere analizar la importancia que el personal directivo le presta a la comunicación como parte de su gestión, se busca evidencias de que trabaja la comunicación con el objetivo de generar calidad en el aula y fuera de ella, tal es el caso de la



existencia de armonía institucional, buen clima laboral, buenas relaciones entre los actores de la comunidad, no discriminación, dialogo apropiado, democracia participativa entre otras.

Los estándares son una categoría en dos direcciones, comunicación e información, se busca el cumplimiento de los mismos bajo lo señalado en el Manual de Implementación de los Estándares de Calidad Educativa como parte de la gestión en la función administrativa del desempeño profesional directivo.

La eficacia es una categoría que forma de alguna manera parte de los estándares, ya que es la evaluación, es encontrar acciones, procesos que el personal directivo realice para saber si lo que se aplica en la institución cumple el objetivo es decir lo evalúa, con el propósito de ya no realizarlo, cambiarlo, mejorarlo o mantenerlo, o si lo evalúa, pero es indiferente al resultado de la evaluación.

Por las características del presente proyecto de investigación, son fuentes de información las entrevistas a directivos y personal administrativo y encuestas realizadas a directivos, administrativos, docentes, representantes legales/madres y padres de familia y estudiantes participantes, las cuales fueron interpretadas a través de la técnica de análisis de contenido.

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Para el análisis e interpretación se realiza por técnica y el instrumento o instrumentos aplicados así tendremos observación como técnica y los instrumentos aplicados la guía de observación y una lista de cotejo, entrevista aplicada con las guías correspondientes, encuesta con los guiones- cuestionarios respectivos.

Lo analizado responde directamente a la categorización del tema de estudio es decir a lo desarrollado en el marco teórico como base estructural del mismo.



4.1.1 Observación - Guía de Observación - Lista de Cotejo.

Las categorías tratadas con la observación de campo son comunicación, estrategia, calidad, estándares, eficacia. El instrumento lista de cotejo en la observación se desarrolla en torno a cultura institucional, liderazgo, dinámica grupal, trabajo en equipo, comunicación; considerando que son las características dadas como esenciales en modelos educativos exitosos así como también que son el reflejo del cumplimiento de estándares de calidad desde la gestión directiva.

Tabla 4.
Resultados Obtenidos de la Observación

Observación - Guía de Observación	
Categoría comunicación	<p>En la institución se aplica varios medios de comunicación a través de los cuales se remite información o comunica a los diferentes actores de la comunidad educativa, depende de dichos actores, así como de lo que se pretende comunicar o informar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se busca remitir documentación, ello es frecuentemente al personal docente y administrativo se remite a través de correo electrónico. • Los comunicados (convocatorias) de reuniones a los representantes/ madres/padres de familia se remiten por escrito a través de sus representados, para asegurar el mensaje los tutores de nivel tienen un grupo de WhatsApp con dicho grupo a fin de mantener un dialogo como interlocutores entre directivos, alumnos, administrativos. etc. <p>En este aspecto podemos mencionar que en el tiempo de trabajo de campo se pudo evidenciar un comunicado extraordinario, este comunicado se debió a que se tenían preparadas una serie de actividades por la celebración de las festividades de conmemoración institucional 119 años de existencia, al existir el alerta del COVID-19, resaltando que no existía mediadas a nivel nacional sin embargo los directivos de la institución propiciaron una reunión extraordinaria con todo el personal, autoridades del comité central de padres de familia y del concejo estudiantil para decidir si se mantienen los cronogramas planificados o se postergan por la situación, se observó la reunión y la decisión democrática para luego establecer las líneas de comunicación por una parte tutores y por otra el comunicado a cada estudiante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se evidenciaron barreras de comunicación entre los actores de la comunidad educativa. • Se observó un ambiente armonioso y una cultura escolar sin dificultades. • Se ve la relación entre docentes muy clara, existe espacios como la sala de profesores en donde se ve se intercambian

ideas y criterios abriendo diálogos con temas diversos como académicos, económicos, sociales, etc.

Categoría estrategia

El equipo directivo busca estrategias para llegar a los actores educativos, se pudo observar que dan seguimiento a los comunicados y buscan evidenciar posibles errores para corregirlos, frecuentemente están preguntando a los docentes si hay dificultades y el tipo de dificultades para emprender acciones, se llevan reuniones con docentes, representantes legales y estudiantes ante cualquier dificultad sea por nivel o por alumno en el caso de este último es integrado el personal DECE.

Categoría calidad

Las autoridades muestran empeño en las líneas de acción sobre los parámetros comunicación e información, sin embargo la documentación que remiten o solicitan instancias superiores en este caso el Distrito de Educación causa inconvenientes sobre todo el de ser sin oportunidad de atención y esto se vuelve una cadena para quien tenga que remitirlas, por ejemplo les solicitaron socialización de rutas y protocolos DECE a padres de familia para cumplirlas de manera urgente lo cual implica convocar a reunión de manera urgente y esto es incómodo para los padres de familia pues al inicio del año les entregan un cronograma de actividades donde se establecen las fechas a ser llamados a reunión y las convocatorias son como recordatorios, en este caso no están incluidas en el cronograma, por otra parte el DECE debe llevar a cabo la socialización a los docentes tutores sin que estas actividades sean planificadas ya que ellos serán quienes socialicen a los padres, se exige por parte de la instancia superior remitir las fotos evidenciando la socialización masiva y se advierte que tenga gran participación.

Categoría estándares

En lo referente a estándares esta información y comunicación y se pudo evidenciar que a nivel institucional no existe planes de gestión de la información y comunicación para la institución.

- Existe diversos archivos a responsabilidad de ciertos actores, pero no se evidencia archivo organizado a la ausencia de algún actor a cargo de documentación, difícilmente se pueda acceder a la información de requerirse, en este caso para una auditoría debe haber una cultura documental clara y verificable, el cuerpo directivo debe saber y conocer sus archivos y tener acceso a ellos.
- Hay procedimientos y protocolos estos últimos reglamentados desde instancia superior, a nivel de institución se manejan procedimientos institucionales de manera parcial, la inspección cuenta con procedimientos de salida e ingreso de docentes como control de talento humano, también dispone de procedimientos para la salida de estudiantes, el procedimiento para salida de docentes únicamente es verbal no se tiene el documento donde señale dicho procedimiento.
- No hay cultura de almacenamiento de información y de actualización de la misma.
- No hay cultura de respaldo de la información.

En general se cumple de manera parcial lo referente a estándares de calidad dictaminados dentro del Manual de Implantación de Estándares de Calidad Educativa, desempeño profesional directivo, dimensión gestión administrativa componente información y

	comunicación.
Categoría eficacia	En la Unidad educativa no existe un proceso de autoevaluación de los estándares de calidad en el componente información y comunicación por ende no hay evidencia de planes de mejora, se resalta que al dar seguimiento y posibilidad de cambios lo hacen de manera empírica.

Fuente: Autoría propia

Tabla 5.
Lista de Cotejos

Observación –Lista de Cotejo		
	INDICADOR	Detalle
Registro de actividades del personal directivo de la IE.		
Cultura institucional	Ritmos de trabajo. Innovaciones escolares.	Existe un ritmo de trabajo armónico. No se evidencia innovaciones en el tiempo de trabajo de campo.
Liderazgo	Relación con los actores escolares.	Se muestra una relación muy buena con los actores escolares.
Dinámica grupal, Trabajo en equipo	Dirección de la conversación. Organización del trabajo (individual, repartido, cooperativo) Sub-grupos Toma de decisiones (Imposición/democrática) Participación de los miembros del grupo. Apertura a las nuevas ideas.	Se trabaja de manera cooperativa y existen grupos con delegaciones específicas para la realización de actividades. Se practica la democracia en la toma de decisiones. Existe apertura a la opinión y emisión de criterios.
Comunicación	Relación entre los actores escolares Relación entre los actores escolares	Se evidencia muy buenas relaciones entre los actores de la comunidad educativa.

Fuente: Autoría propia



4.1.2 Entrevista - Guion de la Entrevista a Directivos y Administrativos.

El guion de la entrevista tiene una base estructural que responde a las categorías investigadas, es aplicada al cuerpo directivo y administrativo institucional ya que es en su desarrollo de gestión el análisis de estándares de calidad en torno al manejo de información y comunicación.

Tabla 6.

Resultados Obtenidos de la Encuesta a Directivos y Administrativos

Título de la investigación: Análisis de la Comunicación como Estrategia en el Desempeño Profesional Directivo, Dimensión Gestión Administrativa Componente Información y Comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima 2019-2020

Objetivo general: Analizar la comunicación como una estrategia para generar calidad educativa institucional medida en la dimensión gestión administrativa, componente información y comunicación, en la institución educativa Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del Distrito 03D02 Cañar-el Tambo-Suscal en el año lectivo 2019-2020.

Entrevista a Directivos y Administrativos

Categoría	Guía de la entrevista	Resultados
Comunicación	En términos generales, ¿Cómo caracteriza la comunicación en la Comunidad Educativa?	En común todos los entrevistados manifiestan que consideran que la comunicación institucional es muy buena y excelente, además de resaltar el alto grado de trabajo cooperativo y participativo de todos los actores de la comunidad educativa sintiéndose una familia.
Comunicación	¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente?	Los temas principales de comunicación son relacionados a lo laboral según sus competencias llevando de manera eficiente y respondiendo adecuadamente todos los acontecimientos que se presentan, procuran cada uno en el ámbito en el que se desempeña hacerlo eficientemente. Existen inconvenientes de malestar con la comunicación externa pues manifestaban que las solicitudes no son oportunas, y que la forma de solicitar es grotesca, también indican que hay peticiones que las hacen varios departamentos de la misma información y únicamente cambian los formatos lo que obstaculiza sus actividades cuando entre departamentos distritales pueden coordinar mejor. Existe confusión en considerar comunicación como información.
Calidad estrategia comunicación eficacia estándares.	– ¿Podría explicar cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas,	Los canales de comunicación utilizados son acordes a las circunstancias, manifiestan cada uno de los entrevistados y enumeran que existe WhatsApp institucional, lo que permite comunicarse de manera inmediata, correo institucional, teléfono, plataforma institucional una vía directa con

buzón de sugerencias, notificaciones)

¿Son suficientes los canales que está utilizando para que la comunicación llegue de forma efectiva?

¿Cuál es su opinión sobre el uso de redes sociales para la comunicación oficial en la Unidad educativa?

¿Han provocado dificultades el uso de redes sociales?

¿Qué dificultades han provocado el uso de redes sociales?

¿Los medios de comunicación que utilizan actualmente son eficientes para cumplir con las solicitudes de información y ejecución de acciones por parte de instancias superiores hacia la autoridad competente?

¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna?

¿Cuáles serían?

¿Usted cree que la comunicación llega a los miembros de la Comunidad Educativa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye en la objetividad de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿Cómo explica la circulación de la información?

representantes y estudiantes de la institución, a más de mantener reuniones directas siendo ordinarias y extraordinarias, sin embargo manifiestan que en muchos casos no lo hacen con fuentes de verificación como convocatorias y actas respectivamente. En cuanto a los canales de comunicación que se utilizan al momento son suficientes y muestran eficiencia y eficacia en la comunicación interna, algo que no aplica en casos especiales con representantes legales, puesto que no muestran preocupación pertinente ante sus representados.

La mayoría coincide que para emitir información mediante las redes sociales es indispensable tener una comprensión de su correcto uso y lo otro es lidiar con las dificultades ya que en el medio en el que estamos no todos cuentan con internet. La institución si utilizan en gran medida las redes sociales, por la facilidad de acceso a las mismas, pero también promueve talleres para capacitar sobre su uso correcto y son impartidos a todos los actores de la comunidad ya que es imprescindible establecer respeto y responsabilidad a las normas y reglas que se acuerden para la utilización de aparatos tecnológicos y la internet.

Con referencia a los canales de comunicación interna, dicen ser suficientes, sin embargo, hay que estar preparados para responder a la actualización de la tecnología que siempre está variando. Sin duda alguna la respuesta es proactiva a capacitarse y responder a la altura siendo imprescindible para la gestión institucional.

Por lo que se refiere a la comunicación informal, consideran que ciertamente existen los rumores y chismes que llevan a malos entendidos, por ello es necesario manejar una cultura de la información, teniendo líneas de comunicación confiables y sobre todo abiertas para evitar estos impases. Se indica que el equipo DECE trabaja en coordinación con las autoridades institucionales en talleres que promueven la buena comunicación, la ética y demás aspectos que tienen como propósito un desarrollo integral armonioso vital en una comunidad educativa.

Estándares
eficacia.

– ¿Causa incomodidades en la Institución la información de última hora de parte de instancias superiores?

En cuanto a la información solicitada por instancias superiores, resaltan que si causa incomodidades como el hecho de que reiterativamente piden datos que ya se entregaron y se tienen que suspender actividades importantes para nuevamente enviar, el trato es inadecuado y poco cordial, suelen enviar peticiones sin considerar tiempo de despacho lo cual dificulta cumplir lo solicitado por ejemplo remiten el requerimiento para el mismo día o en horas, minutos etc., coinciden también en que las autoridades superiores, deberían manejar medios que mejoren la comunicación y transmisión de información pues muchas veces comunican y remiten documentación sin tiempo oportuno, o no comunican, hay circunstancias en las

		que varios departamentos piden la misma información únicamente con diferente presentación de documento, es indispensable que se trate el trabajo con una buena relación y no únicamente con órdenes y amenazas ya que estas crean un ambiente negativo y al ser entes rectores de educación deberían actuar con el ejemplo.
Estándares	¿Considera que a la información confidencial de la Unidad Educativa no deben tener acceso más que las personas responsables de la misma?	En cuanto a la confidencialidad de la información, es vital en algunas circunstancias y documentos tal es el caso de aquellos que son manejados por el DECE, en dicho departamento hay información delicada e íntima, por lo tanto, se considera información reservada de absoluta confidencialidad que lo manejan exclusivamente personas autorizadas limitándonos a comentar sobre lo conocido y garantizando un código ético.
Calidad estrategia comunicación	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Podría explicarme cuáles barreras cree usted que existen dentro de la Institución que obstaculizan la transmisión de la información (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos) 	Sobre los problemas o barreras en la comunicación institucional no son muchos, pero existen, como es docentes que a pesar de que se envían los comunicados y con el tiempo adecuado, no los revisan y se convierte en desconocimiento o desinformación, los rumores que surgen son el origen de equivocaciones e información no fiable. En la institución se procura manejar dialogo directo y comunicación clara a todo el personal para evitar estas situaciones.
Estándares evaluación	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Describa aspectos relacionados con la comunicación en el desempeño de su trabajo? (sobre su función, los cambios). 	En los departamentos del rectorado y vicerrectorado se maneja documentación interna y externa, esta última con el Distrito de Educación, se cumple todo lo que la normativa exige para el caso, el vicerrectorado maneja información en su mayor parte en el ámbito académico y pedagógico, el equipo DECE maneja información y expedientes de casos que requieren seguimiento y monitoreo, en este mismo ámbito también lo hace la pedagoga de apoyo, en cuanto a la inspección o departamento de talento humano maneja el control y registro de asistencia tanto del personal docente y directivo como el de los estudiantes, con este último cuando es comportamental se relaciona laboralmente con el DECE .
Comunicación	¿Con quienes y para qué se comunica en la institución en la que se desempeña como directivo?	Se resalta que existe relación de una u otra manera entre todos los actores de la comunidad educativa.
Estrategia calidad	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Qué tipo de estrategias o de prácticas favorecen la comunicación interna y externa de la institución? 	Entre las estrategias favorables para comunicación en la Institución Educativa, es evidente que funcionan muy bien las reuniones con el personal, pues se promueve la participación, colaboración, cooperación, etc. Se escuchan y consideran todas las ideas y propuestas que nos lleven a mejorar, se genera empatía con los diferentes actores de la comunidad, en lo externo no existe mucha comunicación más bien es entrega de información que solicitan
Estrategia calidad comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cómo se trabaja en Unidad Educativa ante las dificultades, conflictos, 	Acerca de la forma en la que se resuelve dificultades que surgen en la institución entre los actores que la conforman, es el dialogo y el consenso que crean acuerdos que lleven a

incertidumbre, desorden? las mejores decisiones, en caso de ser necesario la aplicación de lo que la normativa manda esto último se ha requerido únicamente en caso de faltas con alumnos.

Fuente: Autoría propia

4.1.3 Encuesta- Guion de la Encuesta a Directivos y Administrativos.

Para la estructura de los guiones-cuestionarios de la encuesta cada pregunta es desarrollada con enlace a la categoría investigada, esto permite triangular la información obtenida.

Tabla 7.

Resultados Obtenidos de la Encuesta a Directivos y Administrativos

Título de la investigación: Análisis de la Comunicación como Estrategia en el Desempeño Profesional Directivo, Dimensión Gestión Administrativa Componente Información y Comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima 2019-2020

Objetivo general: Analizar la comunicación como una estrategia para generar calidad educativa institucional medida en la dimensión gestión administrativa, componente información y comunicación, en la institución educativa Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del Distrito 03D02 Cañar-el Tambo-Suscal en el año lectivo 2019-2020.

Encuesta Directivos - Administrativos

Categoría	Comunicación
Pregunta 1	¿Cómo calificaría usted al clima comunicacional de su institución?
Respuesta	A criterio de las autoridades institucionales el clima comunicacional en la institución es muy bueno y bueno ratificando lo dicho en la entrevista. ¿Por qué? En el análisis del porque hay dos criterios el alto grado de compromiso del personal docente, y el dialogo como medio de resolución de conflictos y toma de decisiones.
Interpretación	De acuerdo a la respuesta dada por los directivos se percibe que existe un buen equipo institucional, conformado por todo el personal y el dialogo prima en las situaciones que se presentan.
Categoría	Comunicación
Pregunta 2	¿Con quiénes se comunica más en su desempeño directivo?
Respuesta	El 60% de los encuestados manifiesta que la relación es con todos los actores y un 40% indica que, con el cuerpo docente, frente a lo dicho en la entrevista efectivamente existe una relación mayoritaria de los directivos con los docentes, sin embargo, su desempeño si hace que se desarrolle relación con otros
Interpretación	La relación entre directivo y docente es alta, esto implica que hay preocupación por los docentes, también se potencia las relaciones de trabajo y las relaciones interpersonales a la par, concluyendo que hay clima escolar con buena apertura.

Categoría	Calidad
Pregunta 3	¿Considera que es relevante la información que llega a través de los canales gubernamentales?
Respuesta	La información que llega por canales gubernamentales es considerada muy importante en su desempeño laboral y es comunicada de manera inmediata.
Pregunta 4	¿La información que obtiene de instancias superiores es comunicada a tiempo?
Respuesta	El 60% de los encuestados manifiesta que la información que obtiene de instancias superiores es comunicada de manera inmediata.
Interpretación 3- 4	Al dar valor a la información que llega de instancias superiores se observa una actitud y aptitud profesional, las mismas que resaltan un alto de grado de responsabilidad y disciplina del equipo directivo de la institución.
Categoría	Eficacia-evaluación
Pregunta 5	¿Cuándo deriva información, usualmente monitorea si está cumplió con el objetivo con la que fue enviada?
Respuesta	El 60% de los encuestados manifiesta que la información que deriva se monitorea para verificar el cumplimiento de su objetivo.
Interpretación	Se cumple con el proceso de comunicación, que no solo consiste en informar sino retroalimentar y así se cumpla con su finalidad.
Categoría	Estrategia-comunicación
Pregunta 6	¿Qué medios de comunicación son los más eficientes para informar a los diferentes actores de la comunidad educativa?
Respuesta	La institución utiliza como medios de comunicación impresos los informes 40.00%, circulares 40.00%, actas 40.00%, oficios 20.00%, como medios digitales email 60.00%, mensajes 20.00%, llamadas 40.00%, plataformas 20.00%, entre los medios interpersonales están el dialogo directo con un 20.00%, reuniones en grupo 60.00%, saludos motivacionales 40.00%, entre los diálogos ambientales están la comunicación de pasillos 20.00%, diálogos informales 60.00%, los medios de audiovisuales usados son video conferencias 20.00%, audio conferencia 20.00%, fotografías con mensajes 60.00%. Demostrando que la institución diversifica medios para comunicarse e informar sin embargo la comunicación entre pasillos no resulta eficiente por el contrario son las que ocasionan ruido en la comunicación.
Interpretación	Se demuestra que la institución diversifica medios para comunicar e informar, además utilizan el dialogo informal como un medio más para la obtención de la información.
Categoría	Estrategia-comunicación
Pregunta 7	¿Considera que es pertinente la comunicación por redes sociales?
Respuesta	Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles serían estas? Un 80% de los directivos consideran que las redes sociales son medios pertinentes

	para la comunicación, entre las razones positivas expresadas es romper barreras de tiempo y espacio sin embargo también evidencias aspectos negativos como el evitar una interacción personal, un uso inadecuado podría ventilarse aspectos que no deben hacerlo, y el más relevante el que no todos disponen de internet.
Interpretación	Los medios de comunicación en el caso específico de las redes sociales tienen un papel informativo de vital importancia, dado que a más de que la información llega de manera inmediata, también es un mecanismo para mantener actualizados a todos sobre los eventos institucionales, así mismo estos generan una desventaja a quienes no cuentan con tales medios.
Categoría	Estándares
Pregunta 8	¿La Unidad Educativa tiene protocolos de comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias?
Respuesta	El 60 % de los encuestados señala disponer de protocolos de comunicación de la información desde la recepción hasta su traslado, sin embargo, con la observación y la entrevista se pudo ver que existen de manera empírica mas no documentada. Si contamos con las redes de información plataformas institucionales que permiten a sus usuarios facilitar su trabajo de almacenamiento, promoviendo una comunicación entre las personas y los grupos utilizando material como vídeos, audios, escritos. Así también los protocolos de comunicación se evidencian al utilizar por parte del DECE notificaciones para representante legales, hojas de detección, así como de remisión a instancias pertinentes formas de comunicación dentro de la comunidad educativa que ayudan y promueven el bienestar integral de la institución.
Pregunta 9	¿La Unidad Educativa tiene protocolos de almacenamiento de información académica y administrativa?
Respuesta	En cuanto a los protocolos de almacenamiento de información el 80% indica que tienen, con la entrevista y la observación se ratifica que no existen protocolos documentados.
Pregunta 10	¿Los protocolos de gestión de la información (comunicación, información, almacenamiento) están de acuerdo a los procedimientos institucionales?
Respuesta	En relación con la interrogante anterior el 80% señala que hay concordancia entre protocolos y procedimientos, según la observación y la entrevista hay procedimientos documentados para algunas situaciones no así para todos más aun no existe protocolos de gestión de comunicación e información.
Interpretación 8 - 9 - 10	Lo expuesto evidencia que se confunde lo que es protocolo, procedimiento, y medio de comunicación o información y si responden que si los tienen es por los documentos con los cuales informan generalmente, que a más de ser los usuales para todo comunicado son pocos.
Categoría	Calidad-eficacia
Pregunta 11	¿La comunicación emitida desde la dirección hacia los docentes es clara en su forma y contenido?

Respuesta	Los directivos indican que la información remitida es clara en su forma y contenido, señalan que la razón de ello es porque los comunicados, informes manejan un lenguaje claro, conciso para evitar equivocaciones o suposiciones.
Interpretación	La manera de informar y compartir la información denota que el equipo directivo posee dicha habilidad, lo cual permite a más de su registro una participación conjunta y direccionada.
Categoría	Estrategia
Pregunta 12	¿Para una buena convivencia en la Institución, genera espacios de dialogo para comunicar y reflexionar ante ciertos problemas inmersos en la institución?
Respuesta	Existen espacios de dialogo con el fin de comunicar, reflexionar ante cualesquiera de las problemáticas que se presentare en la convivencia institucional y también en la personal.
Interpretación	El directivo al contar o generar espacios de dialogo, se denota que en la comunidad educativa existe un clima de confianza, se da el tratamiento de problemas que atañen la institución y más aún la empatía que existe ante las situaciones personales de cualquiera de sus integrantes.
Categoría	Comunicación
Pregunta 13	¿En su trabajo cotidiano las conversaciones que se entablan con sus compañeros (as) de trabajo son solo acerca de?
Respuesta	Las conversaciones entabladas a diario tienen que ver un 60% con la organización, 20% planes, 40% proyectos, 40% pedagogía, 80% aprendizaje. En lo que respecta al contexto social los temas que se tratan son motivación 40%, sentido de pertenencia 40 %, solución de problemas 80%, trabajo en equipo 100%, en un contexto personal se trata mayoritariamente referente a formación con un 80%, metas individuales y desarrollo de la carrera 40% y con respecto a logros individuales 20%. Temas sobre relaciones familiares también son tratados con un 80%. Finalmente, en el ámbito político y económico sobre novedades y mensajes con fotografías tienen un mismo porcentaje del 60% un 40% sobre ideologías y tan solo un 20% sobre productos o servicios.
Interpretación	Las conversaciones en la institución educativa desde el equipo directivo están dirigidas en mayor grado al ámbito profesional, es decir está centrado en sus quehaceres profesionales y velan por un buen funcionamiento institucional, sin dejar de lado el dialogo de la formación profesional, la vida personal y la política como fundamentales en su quehacer, lo que denota una combinación de profesionalismo con habilidad social.
Categoría	Estrategia
Pregunta 14 - 15	¿Es útil la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos? ¿Usted promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos?
Respuesta	La participación de todos los implicados en la docencia, administración y dirección, permite la resolución acertada de conflictos. El interactuar con más

profesionales ante una situación conflictiva permite identificar mejor la problemática y tomar las medidas acordes al hecho, pues cada uno tiene conocimientos que aportar y formas de sobrellevar situaciones específicas.

**Interpretación
14 - 15**

Lo señalado permite visualizar la manera interactuar ante una situación conflictiva, con el personal indicado en la solución de conflictos, es decir, se denota un sistema ejemplificando como una familia, en donde según la necesidad y la situación a resolver se requiera la presencia de quienes forman parte de esa situación y a la vez la participación de todos los miembros desde sus distintos cargos.

Al mismo tiempo existe el trabajo en equipo, pues cada uno de los miembros de la comunidad educativa tiene la responsabilidad de dar cumplimiento a lo que se dispone bajo las recomendaciones, sugerencias o pautas que se emiten desde un punto de vista profesional.

Además de considerar la participación de los diferentes profesionales se emplea un mecanismo y corresponsabilidad en una organización por ende una buena convivencia dentro de la comunidad educativa.

Categoría

Calidad

Pregunta 16 - 17

¿Aunque no se llegue siempre a acuerdos generales, en la Unidad Educativa los diferentes actores pueden manifestar sus opiniones de manera abierta?

¿La gestión de la información, ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la Comunidad Educativa?

Respuesta

En la institución por parte del cuerpo directivo se indica que se deja la libertad de participación y de opinión sin obstáculos, aunque no siempre se tomen decisiones que en su totalidad sean aceptadas si una mayoría.

**Interpretación
16 - 17**

Cuando se comunica o informa se hace con profesionalismo, se promueve la participación, eso implica un buen manejo de la organización.

Categoría

Calidad – estrategia

Pregunta 18

¿Dispone de espacios y tiempos en donde los alumnos y representantes pueden acceder a información requerida?

Respuesta

Los directivos de la institución siempre y la mayor parte del tiempo dicen disponer de espacios de tiempo para que accedan tanto estudiantes como representantes a diálogos o requerimientos.

Interpretación

Se considera que existe liderazgo de parte del directivo, pues al disponer de espacios a los cuales accedan estudiantes, representantes y docentes, se da la oportunidad de conocer el contexto real de sus integrantes, al mismo tiempo interactuar, dirigir y sobre todo proponer lo correcto.

Categoría

Calidad

Pregunta 19

¿Considera que la comunicación que se desarrolla en la comunidad educativa debe mejorar?

Respuesta

El personal directivo señala que la comunicación en la comunidad educativa debe mejorar, ya que todos los días se presentan situaciones que generan diferentes acciones, es bueno pensar y estructurar protocolos que a lo mejor no se consideraban y son necesarios.

Interpretación Esto resalta el compromiso de parte del equipo directivo en utilizar estrategias que permitan viabilizar la comunicación de la mejor manera, en elaborar planes con los cuales no cuentan y sobre todo generar calidad.

Fuente: Autoría propia

4.1.4 Encuesta- Guion de la Encuesta a Docentes.

Tabla 8.

Resultados Obtenidos de la Encuesta a Docentes

Título de la investigación: Análisis de la Comunicación como Estrategia en el Desempeño Profesional Directivo, Dimensión Gestión Administrativa Componente Información y Comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima 2019-2020

Objetivo general: Analizar la comunicación como una estrategia para generar calidad educativa institucional medida en la dimensión gestión administrativa, componente información y comunicación, en la institución educativa Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del Distrito 03D02 Cañar-el Tambo-Suscal en el año lectivo 2019-2020.

Encuesta Docentes

Categoría	Comunicación
Pregunta 1	¿Cómo calificaría usted al clima comunicacional de su institución?
Respuesta	<p>La encuesta aplicada al 52% del cuerpo docente de la institución, señala que el clima comunicacional es bueno, sin embargo, la alerta que se tiene es la presencia de un 22% que manifiesta un clima comunicacional regular por lo que es contradictorio a lo que sostiene el cuerpo directivo.</p> <p>¿Por qué?</p> <p>En el caso de las manifestaciones que el clima comunicacional es muy bueno y bueno indican que se debe al grado de confianza entre el personal, a la apertura de las autoridades y que se maneja una buena línea de comunicación. En lo referente a tener un clima comunicacional regular señalan que no se dan comunicados de manera oportuna, o que los medios no son directos sino por terceras personas. Lo señalado resulta contradictorio a lo que indican las autoridades institucionales, ya que manifiestan que los directivos ordenan o realizan cualquier cosa sin una previa consulta o dialogo.</p>
Interpretación	De acuerdo a la respuesta dada por los docentes se percibe que existe una buena comunicación entre la mayoría del personal de la institución así mismo un alto grado de confianza y apertura al dialogo por parte de la dirección. En cuanto a los docentes que están en desacuerdo con en el clima, se contrasta con la respuesta del equipo directivo y es evidente que el clima comunicacional se sitúa entre muy bueno y bueno en los dos casos.
Categoría	Calidad – eficacia
Pregunta 2	¿La información emitida por el equipo directivo es clara, precisa y concisa?
Respuesta	Para un alto porcentaje de docentes encuestados, en un 50% respectivamente, la

información entregada por los directivos se encuentra cerca de la mitad del tiempo como clara, precisa y concisa, como clara y precisa representa un 44.45% en siempre y la mayor parte del tiempo y tan solo un 5.56% cree que de vez en cuando la información tiene las características ya enunciadas.

Interpretación Al ser esta la respuesta se interpreta que, en la institución, la mayoría de sus integrantes manejan habilidades sociales como comunicativas.

Categoría Calidad – estrategia

Pregunta 3 ¿Cómo fluye la comunicación de la institución desde la dirección hasta los docentes?

Respuesta La fluidez de la comunicación según la percepción de los docentes va de excelente a bueno siendo un 83.34% pesando un 50% la valoración bueno, un porcentaje del 16.67% le parece que es regular. A pesar de no tener este último una tasa alta es necesario considerar a fin de superar dicha dificultad.

¿Por qué?

Quienes contestan que la fluidez va de excelente a buena manifiestan que esto se debe a que es oportuna, clara, que el comunicar a través de reuniones eficaz.

Mientras quienes consideran que su fluidez es regular, es debido a que hay temor a las autoridades, no siempre es coherente, que hay muchas variaciones o cambios de opinión por parte de las autoridades.

Interpretación Al existir una fluidez en la información y si esta se logra captar a través de reuniones, se concibe que el compartir la información mediante grupos, permite que sea discernida y retroalimentada en ese mismo momento. Sin embargo, con esa muestra pequeña que no está de acuerdo es necesario considerarla a fin de superar dicha dificultad.

Categoría Comunicación

Pregunta 4 ¿De medios de comunicación que utiliza el directivo, cuáles de ellos le resultan eficientes para recibir instrucciones y órdenes?

Respuesta La institución utiliza como medios de comunicación impresos los informes 22.22%, memorándums 5.56 %, circulares 55.56%, actas 11.11%, oficios 20.00%, como medios digitales email 33.33%, mensajes 55.56%, plataformas 16.67%, entre los medios interpersonales están el dialogo directo con un 33.33%, reuniones en grupo 61.11%, exposiciones orales 5.56%, saludos motivacionales 16.67%, entre los diálogos ambientales están la comunicación de pasillos 00.00%, diálogos informales 38.89%, los medios de audiovisuales usados son video conferencias 5.56%, audio conferencia 5.56%, existe una clara contradicción entre lo dicho por las autoridades y docentes sin embargo no es relevante sin embargo se habla de no haber líneas de comunicación directa es decir enterarse por terceros y aquí el 61.11% manifiesta reuniones en grupo.

Interpretación Se evidencia que los medios eficientes para comunicar resultan ser nuevamente las reuniones de grupo, el dialogo, la comunicación directa, los saludos motivacionales y como secundarios los medios digitales, al obtener estas respuestas se comprueba que la información cara a cara es la más apropiada y a la vez comprensible, pues deja ver las expresiones, los gestos, la articulación, el volumen de voz y esta acción directa en sí de informar genera comprensión y compromiso. Es también necesario que en la revisión documental y observación no existe una magnitud de uso de memorándums y una pequeña cantidad de oficios a personal con acción directa mas

	no como circulares.
Categoría	Comunicación
Pregunta 5	¿Considera que es pertinente la comunicación por redes sociales?
Respuesta	<p>Un gran porcentaje de docente señala que es pertinente la comunicación a través de redes sociales siendo este un 77.78%, y lo restante indican que no.</p> <p>Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles?</p> <p>Quienes manifiestan que, si nombran como ejemplo WhatsApp, Facebook señalan que son medios que permiten acortar tiempo y espacio, y quienes escogen la opción no pertinente no señalan razones.</p>
Interpretación	Este es otro aporte importante de parte de los docentes, aquí se resalta que en su mayoría manejan los canales de comunicación digitales y así mismo están actualizados con la tecnología.
Categoría	Calidad – eficacia
Pregunta 6	¿Considera qué es efectivo obtener la información directa de parte de la autoridad institucional?
Respuesta	Señala la efectividad de obtener información de la autoridad institucional directamente es considerada por los docentes como muy efectiva, extremadamente efectiva y algo efectiva, con un 38.89%, 44.44% y 16.67% respectivamente
Interpretación	La información proveniente de la dirección es efectiva para los docentes, es decir que consideran al directivo como una fuente oficial y además ha generado un alto nivel de confianza en la emisión de la información, como también direccionalidad en las actividades.
Categoría	Estándares
Pregunta 7	¿La Unidad Educativa tiene protocolos de comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias?
Respuesta	<p>La mayor parte de los docentes señalan que la institución no cuenta con protocolos de comunicación de la información desde su recepción hasta el traslado sin embargo un porcentaje considerable indica lo contrario teniendo un 55.56% frente a un 44.44% respectivamente.</p> <p>Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles son los protocolos con cuenta la Unidad Educativa? Describe</p> <p>De quienes señalan afirmativamente se tiene como descripción lo siguiente.</p> <p>La recepción se realiza en secretaria mismo que es recibido y llevado al vicerrectorado o rectorado dando contestación oportuna y emitiendo circulares u oficios a los docentes.</p> <p>Pues la Inspectora llega con los comunicados.</p> <p>Desde el rectorado inicia la comunicación y es delegada a los docentes que la difundan.</p> <p>Circulares, oficios, etc.</p>
Pregunta 8	¿La Unidad Educativa utiliza protocolos de comunicación de la información, desde su recepción hasta la entrega a otras dependencias?
Respuesta	El personal docente indica que se utiliza protocolos de comunicación e información

la mayor parte del tiempo 44.44%, de vez en cuando y cerca de la mitad del tiempo un 16.67%, y siempre, así como nunca un 11.11%.

Pregunta 9

¿La Unidad Educativa tiene protocolos de almacenamiento de información académica y administrativa?

Respuesta

El 77.78% de los docentes señala que la institución tiene protocolos de almacenamiento de la información académica y administrativa y tan solo un 22.22% señala lo contrario

Si la respuesta es “Sí” ¿Cuáles son los protocolos de información con cuenta la Unidad Educativa? Describe.

En los protocolos que describen

Tics y medios físicos Tics y medios físicos

Sistema académico y archivos físicos

Actas, oficios, circulares, plataforma institucional.

Estos protocolos son registros, donde se hace el debido seguimiento, hasta verificar que más información sea captada al 100%.

Pregunta10

¿Los protocolos de gestión de la información (comunicación, información, almacenamiento) están de acuerdo a los procedimientos institucionales?

Respuesta

Un porcentaje de 55.56% de docentes de la institución educativa señala que los protocolos de gestión de la información (comunicación, información, almacenamiento) están de acuerdo a los procedimientos institucionales, totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente de acuerdo un 5.56% cada uno y un 27.78% señala que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo lo que es contradictorio y preocupante pues si una mayoría dice que existen protocolos está en capacidad de discernir si se aplican o no.

Interpretación 7- 8 -9 - 10

Estas respuestas nos llevan a una interpretación similar a la de los directivos es evidente que se confunde lo que es protocolo, procedimiento, y medio de comunicación o información y si responden que si los tienen es por los documentos con los cuales informan generalmente, que a más de ser los usuales para todo comunicado son pocos. Así mismos es contradictorio y preocupante pues si una mayoría dice que existen protocolos no tienen la capacidad de discernir si se aplican o no.

Categoría

Calidad – comunicación

Pregunta 11

¿Cuáles son las características de una buena comunicación que debe primar en la gestión de la comunicación e información por parte del directivo?

Respuesta

Para un 55.56% la gestión de la comunicación e información por parte del directivo debe ser coherente, sencilla, clara, precisa, concisa y relevante solo clara manifiesta un 16.67%, coherente y precisa manifiesta un 11.11% cada una respectivamente, solo sencilla indica un 5.56%.

En resumidas cuentas, una buena gestión de la información y comunicación es el cumulo de varias características o parámetros valorativos.

Interpretación

Una buena gestión de la información y comunicación es el cumulo de varias características o parámetros valorativos, es decir si se aplican estos parámetros conjuntamente con fluidez y sin mucha explicación permitirá que el mensaje llegue de manera óptima.

Categoría

Estrategia – comunicación

Pregunta 12	¿La comunicación por parte del directivo permite su predisposición para ejecutar directrices en el desarrollo de tareas y trabajos emitidas por el equipo directivo?
Respuesta	La mayor cantidad de docentes el 66.67% señala que la comunicación y las directrices dadas por el directivo propician sin dificultad el desarrollo de sus tareas, actividades, etc. El 33.33 indica que no. Si la respuesta es “Sí” ¿Por qué? La razón de su afirmación radica en que existe claridad en lo solicitado, así como un apego a la normativa pertinente.
Interpretación	Se evidencia que las directrices dadas de parte del equipo directivo propician un claro entendimiento, al igual que la ejecución de tareas y actividades, es decir que la información proporcionada es de gran utilidad e influyente en su cumplimiento, en la toma de decisiones y con la finalidad de conseguir los objetivos educativos.
Categoría	Eficacia – calidad
Pregunta 13	¿Usted informa al director los resultados de sus tareas, funciones u otros aspectos de interés?
Respuesta	La mayor parte del tiempo informan las acciones, actividades o tareas designadas a su autoridad siendo esto un 66.67%, cerca de la mitad del tiempo lo hacen 16.67% y siempre lo hacen un 16.67% e igual magnitud lo hacen de vez en cuando.
Interpretación	Según lo expuesto por los docentes se evidencia que existe una buena comunicación interna en la institución educativa, además si es proporcionada por las autoridades evita que haya distorsiones en la comunicación.
Categoría	Calidad – comunicación
Pregunta 14 -15	¿Usted accede a la información a través de? ¿La información que recibe de manera informal, está de acuerdo con la información oficial y por ende es confiable?
Respuesta	El acceso a la información para un 77.78% de docentes es a través de canales oficiales y por terceros lo restante. Un alto porcentaje de docentes 66.67%, indica que la información que recibe de manera informal no concuerda con la oficial y no es confiable y para el grupo restante 33.33%, es confiable y concuerda con la información oficial.
Interpretación	Con esto se puede observar que los docentes prefieren comunicarse de fuentes oficiales, lo cual ayuda a que se trabaje en la misma dirección y sobre todo con base a información verídica. Es un buen referente estimular que se obtenga información no es por canales oficiales se sujeta a interpretaciones y genera, distorsión por ello es mejor que sea considerada solo información oficial. Por otra parte, señalan que a veces suelen tener medios más rápidos de informarse que los oficiales y siempre coinciden con lo que luego se les informa.
14 -15	
Categoría	Calidad – comunicación
Pregunta 16	¿Considera que el directivo trasmite toda la información que recibe de instancias superiores?

Respuesta	Sobre la transmisión de información que los directivos reciben de instancias superiores los docentes opinan que la mayor parte del tiempo transmiten toda la información, seguida por la opción de cerca de la mitad del tiempo y siempre como de vez en cuando en igual magnitud, 38.89%, 27.78%, 16.67%,16.67% respectivamente.
Interpretación	El directivo cumple en una buena medida una de sus funciones al transmitir la información de instancias superiores, hay que tener en cuenta que, así como es obligación del directivo informar, es también obligación del docente informarse.
Categoría	Estrategia
Pregunta 17	¿Existe la predisposición de escuchar opiniones, ideas, propuestas proyectos cuando alguien las propone y de ser el caso desarrollarlos?
Respuesta	La predisposición de escuchar las opiniones, ideas, propuestas, proyectos por parte de los directivos fluctúa mayoritariamente entre la mayor parte del tiempo, cerca de la mitad del tiempo y de vez en cuando con un 44.44%, 27.78%, 16.67% respectivamente mientras siempre y nunca tienen igual selección con un 5.56% cada una.
Interpretación	Se evidencia que existe un buen clima organizacional, ya que a más de disponer espacios para escuchar también recibe propuestas que podrían tomarse en cuenta para ser ejecutadas. Eso denota un ambiente de confianza, empatía y buenas interrelaciones entre demás miembros y relaciones personales, que es ejecutable en la función de acuerdo al rol que se desempeñe.
Categoría	Comunicación
Pregunta 18	¿La información presentada por el equipo directivo ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la Comunidad Educativa?
Respuesta	Para un 72.22% de docentes la información presentada por los directivos no ocasiona inconvenientes para el porcentaje restante sí. ¿Cuáles? El hecho de que sean ordenes o imposiciones, y que para darlas nos tengamos que quedar en la escuela.
Interpretación	La información dada por el directivo de manera general es acogida y una minoría siempre a la nueva información a nuevos lineamientos que se establezcan por parte de la autoridad la serán como una desventaja dentro de su quehacer.
Categoría	Estrategia
Pregunta 19	¿Para una buena convivencia en la Institución existen espacios de dialogo para comunicar y reflexionar ante ciertos problemas inmersos en la institución?
Respuesta	En lo referente a la existencia de espacios de dialogo para para comunicar y reflexionar aspectos que se estén suscitando en la institución, la opinión docente fluctúa mayoritariamente entre la mayor parte del tiempo, de vez en cuando y cerca de la mitad del tiempo con un 38.89%, 27.78%, 16.67% respectivamente mientras siempre 11.11% 5.56% nunca.
Pregunta 20	¿El directivo promueve la participación de todos los miembros de la comunidad

educativa para la resolución de conflictos?

El directivo promueve la participación de todos para la resolución de conflictos para un 55.56% no lo hace y para un 44.44% si, es contradictorio en cuanto a interrogantes en donde hay libertad de opinión existen porcentajes de que si participan con apertura.

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cómo?

Para quienes respondieron afirmativamente señalan con la solicitud de opiniones, para dar solución a obstáculos o problemas.

Interpretación

19 - 20

Es decir que existe apertura y tiempo de parte de la dirección para la solución de problemas concernientes a la educación, es decir que se manejan estrategias comunicaciones que hacen que la comunicación sea eficaz. Además, señalan que existe participación en la solución de conflictos, y solicitan opiniones con la misma finalidad. Aquí detecta una contradicción porque anteriormente mencionan que no hay libertad de opinión.

Fuente: Autoría propia

4.1.5 Encuesta- Guion de la Encuesta a Representantes Legales Padres/Madres de los Estudiantes

Tabla 9.

Resultados Obtenidos de la Encuesta a Representantes Legales Padres/Madres de los Estudiantes

Título de la investigación: Análisis de la Comunicación como Estrategia en el Desempeño Profesional Directivo, Dimensión Gestión Administrativa Componente Información y Comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima 2019-2020

Objetivo general: Analizar la comunicación como una estrategia para generar calidad educativa institucional medida en la dimensión gestión administrativa, componente información y comunicación, en la institución educativa Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del Distrito 03D02 Cañar-el Tambo-Suscal en el año lectivo 2019-2020.

Encuesta Representantes legales, Padres/Madres de los Estudiantes

Categoría	Comunicación – Información
Pregunta 1	¿Cómo calificaría usted al clima comunicacional de su institución?
Respuesta	<p>El clima comunicacional para los representantes legales de los estudiantes fluctúa entre muy bueno, excelente y bueno en mayor medida con 35.85%, 28.30%, y 28.30% respectivamente, regular e insuficiente con un 5.66% y 1.89%.</p> <p>¿Por qué?</p> <p>Las razones expuestas para escoger las opciones mencionadas indican que por que la información y comunicación es oportuna y concreta, porque se muestran tanto autoridades como docentes abiertos al dialogo y lo más importante muestran preocupación por nuestros representados.</p> <p>Opuesto a ello señalan que no forman parte de la toma de decisiones.</p>
Interpretación	De acuerdo a la respuesta dada se percibe que existe un buen clima comunicacional y en cuanto apertura al dialogo por parte del personal de la institución demuestra que existe la predisposición para un trabajo conjunto en relación a la formación de

	los estudiantes.
Categoría	Calidad y Eficacia
Pregunta 2	¿Qué papel considera que cumple la comunicación en la institución educativa?
Respuesta	<p>Para los representantes de los estudiantes los fines o propósitos de la comunicación es principalmente comunicar con un 52.83%, informar con el 37.74%, y un pequeño grupo indica que es con el propósito de ordenar y persuadir con un 7.55% y 1.89% respectivamente. Estos datos concuerdan o guardan relación con la anterior mostrando el mismo comportamiento.</p> <p>¿Por qué? Las razones expuestas por los representantes encuestados es que se comunica acontecimientos, imprevistos, reuniones, o aspectos relacionados con sus representados y que cuando hay reuniones ahí se informan con detalle o se entrega documentación respectiva como cuando hay talleres, para otros es simple ordenes que hay que acatar.</p>
Interpretación	Es evidente que los representantes de los estudiantes en su mayoría están de acuerdo con el manejo de la comunicación proporcionada de parte de la institución y al mencionar que las reuniones y talleres son con el objetivo de instruir y comunicar mediante documentación, eso confirma el cumplimiento de unos de los estándares de calidad educativa.
Categoría	Comunicación- Calidad
Pregunta 3	¿El desarrollo de la comunicación entre el personal de la institución y usted en los últimos años fue?
Respuesta	<p>El desarrollo de la comunicación entre representantes y el personal de la institución es muy buena para un 49.06%, excelente para un 22.64%, buena para el 22.64%, regular un 3.77%, e insuficiente para el 1.89%, nuevamente vemos que sigue el mismo comportamiento un número reducido de representantes considera valores nulos o deficientes como en este caso catalogar el desarrollo de la comunicación como regular e insuficiente.</p> <p>¿Por qué? En las razones que los motiva a la selección se registran que docentes y autoridades están prestos para escuchar y atender cualquier interrogante o necesidad, y muestran toda apertura al dialogo así también manejan un horario de atención, la información es clara y confiable y mantenemos buenas líneas de comunicación. En lo contrario hay quienes dicen no poder mantener dialogo con algunos docentes y que las autoridades deben generar más canales de comunicación ya que para ellos no hay apertura ni oportunidad de opinar.</p>
Interpretación	Es de entender que mediante las respuestas docentes y autoridades están prestos para escuchar y atender cualquier interrogante o necesidad, es decir que existe una buena línea de comunicación y con respecto a los que se mantienen con una concepción de la comunicación es deficiente o casi nula es necesario generar más canales de comunicación en común acuerdo para que sientan apertura y que se les da oportunidad de opinar.
Categoría	Comunicación – Calidad
Pregunta 4	¿Los comunicados remitidos a usted, tomando en cuenta el tiempo puede decirse

que?

Respuesta Para la gran mayoría de los padres los comunicados se realizan oportunamente señalando un 92.45%, y un 7.55% señala que no hay tiempo para su atención, los resultados muestran que solo con un pequeño cambio en cuanto al tiempo subiría el bienestar general

Interpretación Existe conformidad en cuanto a la entrega de información.

Categoría Comunicación – Estrategia

Pregunta 5 ¿De medios de comunicación que utiliza en la Unidad Educativa, cuáles de ellos le resultan eficientes para recibir instrucciones y órdenes

Respuesta Los representantes indica que la institución se comunica con medios como impresos los informes 26.42%, memorándums 3.77 %, circulares 33.96%, oficios 11.32%, como medios digitales email 24.53%, mensajes 45.28%, llamadas 30.19%, plataformas 37.74%, entre los medios interpersonales están el dialogo directo con un 50.94%, reuniones en grupo 35.85%, exposiciones orales 3.77%, saludos motivacionales 7.55%, entre los diálogos ambientales están la comunicación de pasillos 16.98%, diálogos informales 16.98%, los medios de audiovisuales usados son video conferencias 24.53%, audio conferencia 7.55%, fotografías con mensajes 18.87% existe una que el personal de la institución tiene líneas de comunicación diversas y sin embargo las más altas son diálogos directos, mensajes, llamadas, reuniones en grupo e informes.

Interpretación Se evidencia que los medios eficientes para comunicar resultan ser nuevamente las reuniones de grupo, el dialogo, la comunicación directa, los saludos motivacionales y como secundarios los medios digitales, al obtener estas respuestas se comprueba que la información cara a cara es la más apropiada y a la vez comprensible, pues deja ver las expresiones, los gestos, la articulación, el volumen de voz y esta acción directa en sí de informar genera comprensión y compromiso.

Categoría Comunicación - Calidad

Pregunta 6 ¿Cómo miembro de la comunidad educativa considero, que en la institución educativa se propicia el diálogo en condiciones de igualdad?

Respuesta Siendo miembro de la comunidad educativa un 67.92% opina que en la institución se propicia el dialogo en condiciones de igualdad y tan solo un 32.08% porcentaje que debe ser tomado en cuenta para estructurar procesos de mejora.
Sí la respuesta es “Sí” ¿Cómo?
En relación a su selección registran que se debe a que es claro que el trato es igual para todos y no han visto discriminación alguno.

Interpretación A pesar de que la mayoría sostiene que hay un trato igualitario y para los que no, es un indicador que debe ser tomado en cuenta para estructurar procesos de mejora.

Categoría Comunicación – Estrategia

Pregunta 7 ¿Existe la apertura de parte del directivo a escuchar y tomar en cuenta ideas, propuestas, opiniones, proyectos cuando algún representante las propone?

Respuesta La apertura por parte de los directivos para escuchar y tomar en cuenta ideas, propuestas, opiniones, proyectos cuando algún representante las propone se

manifiestan el siempre un 32.08%, la mayor parte del tiempo un 26.42%, cerca de la mitad del tiempo 18.87%, de vez en cuando 16.98% y nunca 5.66%. estos porcentajes muestran que, aunque son pequeños es indispensable considerarlos para involucrar más a los representantes en la vida organizacional.

Interpretación Se evidencia que existe un buen clima organizacional, ya que a más de disponer espacios para escuchar también recibe propuestas que podrían tomarse en cuenta para ser ejecutadas. Eso denota un ambiente de confianza, empatía y buenas interrelaciones entre demás miembros y relaciones personales, que es ejecutable en la función de acuerdo al rol que se desempeñe.

Categoría Eficiencia – Evaluación

Pregunta 8 ¿La información comunicada por la autoridad es la misma que manejan los docentes?

Respuesta La concordancia entre la información que manejan o entregan los docentes y el directivo los representantes en su mayoría considera que siempre y la mayor parte del tiempo con porcentajes de 54.72% y 32.08%, hay una pequeña brecha con aquellos que consideran cerca de la mitad del tiempo y de vez en cuando con valores relativos de 7.55% y 5.66%.

Interpretación Es un ambiente en donde fluye la información, pero no de manera adecuada por la diferencia en el momento de transmitirla por los docentes, es un indicador para tomarlo en cuenta y mejorarlo, así se permitiría la institución tener un buen ambiente y convivencia escolar.

Categoría Comunicación – Calidad

Pregunta 9 ¿La información comunicada por la institución es?

Respuesta La información entregada por la institución hacia los representantes está caracterizada como coherente, sencilla, clara, precisa, concisa, relevante, en un 43.40%, solamente clara para un 26.42%, solamente coherente para un 18.87% el resto cree que es sencilla 3.77% y concisa como relevante en un porcentaje igual cada una de 1.89%.

Interpretación Se evidencia que la falta trabajar más en características propias de la información y así mejorar su trasmisión.

Categoría Comunicación – Estrategia

Pregunta 10 ¿Para una buena convivencia en la institución existen espacios de diálogo para comunicar y reflexionar ante ciertos problemas inmersos en la institución?

Respuesta Si en la institución existen o se generan espacios de dialogo que sirvan para la reflexión y solución de problemas que se suscitan un 79.25% de los representantes aseguran que sí y un 20.75 % que no.

Interpretación A pesar de que existen espacios de diálogo en la institución, es necesario considerar al grupo considerar y diseñar estrategias en relación a la comunicación institucional.

Categoría Estándares

Pregunta 11	¿Los canales de comunicación que utiliza la Unidad Educativa, muestra consolidación, coordinación y conexión entre directivos y docentes?
Respuesta	<p>Un 88.68% de los representantes cree que el canal de comunicación evidencia conexión entre docentes y directivos y un 11.32%, cree que no es así.</p> <p>¿Por qué?</p> <p>Aquellos que dijeron si registran criterios como, se ve conexión y coordinación entre docentes y directivos, se ve un trabajo en equipo, siempre la información es la misma.</p> <p>Para los que dicen que no manifiesta que los docentes simplemente cumplen órdenes y obedecen.</p>
Interpretación	Los canales de comunicación utilizados por la institución evidencian que hay una conexión comunicativa entre directivos y docentes, sin embargo, es necesario llegar a un alto nivel de comunicación ya que, es una de los estándares a cumplir en ambos casos.
Categoría	Estrategia
Pregunta 12	Usted, según su relación con la Institución considera que:
Respuesta	Para los representantes de los estudiantes la relación que mantienen con la institución los hace sentir parte de la comunidad un 81.13, y únicamente creen que les toman en cuenta para cumplir algún requerimiento de instancias superiores un 18.87 % es ultimo porcentaje muestra la necesidad de trabajar el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad en la comunidad.
Interpretación	Eso supone que hay una muy buena acogida de parte de la institución educativa hacia los representantes, sin dejar de trabajar con ese porcentaje que no se considera parte de la comunidad educativa.
Categoría	Estrategia – Calidad
Pregunta 13	¿El directivo promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos
Respuesta	<p>Para un 69.81% de los representantes el directivo promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa en la resolución de conflictos, para un 30.19 creen que el directivo no lo hace, siendo este último un porcentaje considerable es necesario tomarlo en cuenta a la hora de estructurar medidas o cambios en lo referente a comunicación.</p> <p>¿Cómo?</p> <p>El motivo de su decisión registra que siempre hay diálogos con el equipo DECE, inspección y se dan soluciones algunos problemas, que a través de los tutores de grado o curso también lo hacen.</p> <p>Aquellos que registraron la opción no, indican que las decisiones son informadas mas no son llamados para encontrarlas de manera conjunta.</p>
Interpretación	Es evidente que la participación de los representantes es permanente, lo que refleja que se sienten identificados y comprometidos con sus hijos y la institución, pero con ese número que no participa en la resolución de conflicto es importante trabajar de manera individualizada, para conocer realidades y a la vez a comprender a asumir responsabilidades.

Fuente: Autoría propia



4.1.6 Encuesta- Guion de la Encuesta a Estudiantes

Tabla 10.

Resultados Obtenidos de la Encuesta a Estudiantes

Título de la investigación: Análisis de la Comunicación como Estrategia en el Desempeño Profesional Directivo, Dimensión Gestión Administrativa Componente Información y Comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima 2019-2020

Objetivo general: Analizar la comunicación como una estrategia para generar calidad educativa institucional medida en la dimensión gestión administrativa, componente información y comunicación, en la institución educativa Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima del Distrito 03D02 Cañar-el Tambo-Suscal en el año lectivo 2019-2020.

Encuesta de los Estudiantes

Categoría	Comunicación – Calidad
Pregunta 1	¿Cómo calificaría usted al clima comunicacional de su institución?
Respuesta	<p>Según lo señalado por los estudiantes el clima comunicacional de su institución es excelente 41,51% muy bueno 24,53%, bueno 32,08%, regular 1,89%.</p> <p>¿Por qué?</p> <p>En el análisis de las respuestas con los más altos porcentajes, los estudiantes aportan significativamente en cuanto a la comunicación existente en la Institución Educativa, pues sostienen que existe la predisposición de comunicar tanto de parte de los directivos como de los profesores. Los docentes muestran una actitud abierta la dialogo, al buen trato, a escuchar sin interrumpir u ordenar, el respeto mutuo es lo que hace que se genere un nivel de confianza y a más de las enseñanzas practican y promueven valores que ayudan a la formación integral. Y en un mínimo porcentaje los estudiantes consideran que la comunicación de parte del directivo y docentes no es la suficiente, pues por el hecho de ocupar un cargo creen tener siempre la razón, consideran que es un aspecto a mejorar como institución.</p>
Interpretación	El alto porcentaje señala que el clima es bueno, eso significa que la comunicación es importante para los estudiantes, pero es necesario trabajar más en mejorarla y sobre todo fijarse en ese malestar para llegar a nivel de eficaz de comunicación como de calidad.
Categoría	Calidad
Pregunta 2	¿Qué papel considera que cumple la comunicación en la institución educativa?
Respuesta	<p>El 75.47% de estudiantes manifiestan que el papel de la comunicación es informar.</p> <p>¿Por qué?</p> <p>En relación a la información que se da en la Unidad educativa la mayoría de estudiantes están conformes, pues manifiestan que gracias a ello hay una buena interacción entre todos y además permite conocer lo que surge en el entorno, consideran también que la información debe fluir en todas las partes que conforman la institución ya que ésta es de vital importancia para que toda la institución crezca. La información que se difunde a más de conocer ciertos acontecimientos ayuda a que los estudiantes aportemos con nuestras opiniones, al mantenernos informados se evidencia que existen personas responsables para</p>

comunicar, que siguen protocolos y además incitan para cumplirlos lo cual lleva a tener armonía entre todos.

Interpretación Es evidente que los estudiantes en su mayoría están de acuerdo con el manejo de la comunicación proporcionada de parte de la institución y al manifestar que hay una buena interacción entre profesores, directivos y estudiantes, al mencionar que la comunicación fluida se comprende un buen manejo de relaciones personales y interpersonales, esos le dan un valor extra, generar participación y a la vez calidad educativa.

Categoría Estrategia

Pregunta 3 ¿El desarrollo de la comunicación entre el personal de la institución y usted en los últimos años fue?

Respuesta En este punto se evidencia que la comunicación en los últimos años ha fluido entre excelente 58,49%, muy bueno 28,30%, bueno 11,32%, regular 1,89%.
¿Por qué?

Los estudiantes manifiestan que en la Institución Educativa les agrada la forma en que se comunica lo que sucede, a parte existe la posibilidad de expresarse libremente de acuerdo a nuestros pensamientos, los mismos que son tomados en cuenta por las autoridades y docentes, todo esto genera mayor entendimiento, respeto, confianza y a mantenerse a disposición, ser accesibles y colaborativos.

En un menor porcentaje manifiestan que la comunicación no es buena, ya que existe bastante distancia entre los locales en los que reciben clases y no se enteran inmediatamente de lo que sucede en la Institución.

Interpretación Es de entender que mediante las respuestas de los estudiantes los docentes y autoridades están prestos para escuchar y hacer partícipes a los estudiantes de una libre expresión, atender cualquier interrogante o necesidad, es decir que existe una buena línea de comunicación y confianza, así mismo es necesario generar más canales de comunicación en común acuerdo con los estudiantes que no están en esta mayoría para que sientan apertura y que se les da oportunidad de opinar.

Categoría Calidad

Pregunta 4 ¿Los comunicados remitidos a usted, tomando en cuenta el tiempo puede decirse que?

Respuesta El 94% de estudiantes concuerdan que los comunicados se realizan oportunamente.

Interpretación Es decir, hay bastante conformidad en la forma y el tiempo en que se emite la comunicación por aparte de la institución educativa.

Categoría Eficacia – Evaluación

Pregunta 5 ¿De medios de comunicación que utiliza en la Unidad Educativa, cuáles de ellos le resultan eficientes para recibir instrucciones y ordenes?

Respuesta La institución con mayor magnitud utiliza como medios de comunicación impresos los informes el 52.83%, los oficios el 24.53%, las circulares el 15.09%, como medios digitales la plataforma en 60.38%, email en 49.06%, los mensajes en 45.28%, entre los medios interpersonales están el dialogo directo en 62.26%, las reuniones en grupo con 41.51%, los saludos motivadores con 33.96%, las

exposiciones orales con 26.42%, entre los diálogos ambientales están la comunicación de pasillos 28.30% y diálogos informales 39.62%, los medios de audiovisuales usados son video conferencias 32.08%, audio conferencia 20.75%, fotografías con mensajes 32.08%.

Interpretación Se demuestra que existe la institución utiliza una variedad de medios para comunicarse e informar.

Categoría Estrategia

Pregunta 6 ¿Considera que es pertinente la comunicación por redes sociales?

Respuesta **Sí la respuesta es “S” ¿Cuáles?**
 El 69.81% de estudiantes consideran que las redes sociales son adecuadas para comunicar, por la rapidez con la que llegan los mensajes es posible realizar fácilmente las tareas, la información está a la disposición de todos porque se maneja mucho en la actualidad las mismas, las más utilizadas son WhatsApp, Messenger, e-mail, Instagram. Además, consideran que el uso de las redes sociales es pertinente, en este caso por lo que se ha presentado este problema de sanidad dentro del país y por medio de las redes sociales se nos ha facilitado de algún modo todo lo que nosotros los estudiantes tenemos que hacer.

Interpretación Es evidente que los estudiantes van de la mano con la tecnología, es importante direccionar el uso de los aparatos tecnológicos hacia el conocimiento y crear una cultura de responsabilidad.

Categoría Comunicación

Pregunta 7 ¿Cómo miembro de la comunidad educativa considero qué; en la institución educativa se propicia el diálogo en condiciones de igualdad?

Respuesta Según lo señalan los estudiantes el 54.72% siempre la institución educativa se propicia el diálogo en condiciones de igualdad y un 41.51% la mayor parte de tiempo. Por consiguiente, se evidencia que los estudiantes se encuentran en un ambiente con igualdad de condiciones entre todos.

Interpretación Estos porcentajes evidencian que no existen condiciones de igualdad o también podría ser que falte motivación y autoestima, para que los estudiantes se interesen por informarse e informar.

Categoría Calidad

Pregunta 8 ¿Existe la apertura de parte del directivo a escuchar y tomar en cuenta ideas, propuestas, opiniones, proyectos cuando algún estudiante las propone?

Respuesta Es clara la conclusión y análisis de este ítem, los estudiantes con 56.60% manifiestan que hay apertura de parte del directivo para escuchar y tomar lo que piensan los estudiantes y con 33.96% la mayor parte de tiempo. Es decir, que en la institución prevalecen las opiniones y necesidades de todos

Interpretación Se evidencia que existe un buen clima organizacional, ya que a más de disponer espacios para escuchar también recibe propuestas que podrían tomarse en cuenta para ser ejecutadas. Eso denota un ambiente de confianza, empatía y buenas interrelaciones entre demás miembros y relaciones personales, existe un gran número de estudiantes con los que hay que trabajar para que sean partícipes de

propuesta, opiniones y más actividades concernientes a educación y a su edad.

Categoría Eficacia – Evaluación

Pregunta 9 ¿La información comunicada por la autoridad es la misma que manejan los docentes?

Respuesta Con un porcentaje de 52.83% manifiestan que siempre y un 43.40% la mayor parte de tiempo la información del directivo concuerda con la de los docentes.

Interpretación Estas respuestas permiten identificar un ambiente en donde fluye la información de manera y de manera adecuada lo cual genera un buen ambiente y convivencia escolar pero no para todos, eso es un indicador para tomarlo en cuenta y mejorarlo, así se permitiría la eficacia en la comunicación.

Categoría Calidad

Pregunta 10 ¿La información comunicada por la institución es?

Respuesta El mayor número de estudiantes señalan que la información que proporciona la Unidad Educativa es coherente, sencilla, clara, precisa, concisa y relevante.

¿Por qué?

En función de la interrogante planteada, las opiniones de los estudiantes se resumen en lo siguiente, la información se detalla con exactitud, se entiende lo que van a hacer o suceder, se presta la debida atención porque siempre es útil y comprensible, evita que se distorsione ya que es muy detallada, siempre se da información con anterioridad, lo cual permite que se resuelvan inquietudes, permite que llevemos lo entendido a quienes nos representan, muchas de las veces no se requieren de más aclaraciones por la lógica con la que se remite, es explicada en base a la verdad.

Interpretación En definitiva, la información brindada por la institución es muy buena ya que les permite a los estudiantes la facilidad de comprender y se centra en aspectos de gran relevancia para la vida de los estudiantes en la comunidad educativa.

Categoría Comunicación – Estrategia

Pregunta 11 ¿Para una buena convivencia en la institución existen espacios de dialogo para comunicar y reflexionar ante ciertos problemas inmersos en la institución?

Respuesta Si existen espacios de dialogo para reflexionar sobre los problemas que acontecen en la institución, pues el 96.23% de los estudiantes lo manifiestan.

¿Por qué?

En este análisis se inscribe por parte de los estudiantes que estos espacios de dialogo permiten que se socialicen algunas situaciones y se soluciones de la mejor manera, esto ayuda a vivir pacíficamente y evita seguir ahondando en problemas y errores, ayuda también a elevar la autoestima ya que al ser parte del dialogo se dan puntos de vista y generan una mejor convivencia. Además de superan problemas que sirven de reflexión y experiencia para lo posterior. Los espacios de dialogo que se dan en la Unidad Educativa son directamente con el directivo, tutores, DECE y en algunas ocasiones se hace por medio de mesas redondas, charlas educativas donde se puede manifestar el acuerdo o el desacuerdo en el que nos hallamos, podemos hablar y a la vez sentirnos escuchados, siendo estos espacios de mucho provecho y comunicación para todos.

Interpretación	A pesar de que existen espacios de diálogo en la institución, es necesario considerar al grupo que se siente relegado ante esta situación y diseñar estrategias en relación a la comunicación institucional que permitan que se sientan parte de la institución.
Categoría	Comunicación
Pregunta 12	¿Los canales de comunicación que utiliza la unidad educativa, muestra consolidación, coordinación y conexión entre directivos y docentes?
Respuesta	Todos los estudiantes señalan que existe consolidación, coordinación y conexión entre directivos y docentes. ¿Por qué? Al existir una buena comunicación entre ellos, no se contradicen, esto promueve la unión, el compromiso, preocupación por el buen desenvolvimiento de los estudiantes.
Interpretación	Al existir una buena comunicación entre ellos, no se contradicen, esto promueve la unión, el compromiso, preocupación por el buen desenvolvimiento de los estudiantes.
Categoría	Estrategia
Pregunta 13	Usted, según su relación con la Institución considera que:
Respuesta	Es este sentido, los estudiantes en un 98.11% señalan que se considera parte de la comunidad educativa. Eso supone que hay una muy buena acogida de parte de la institución educativa hacia los estudiantes y nos lleva a concluir que la dinámica institucional hace a los estudiantes participes de todo lo que acontece en ella, como sujetos con derechos y deberes
Categoría	Estrategia
Pregunta 14	¿El directivo promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos?
Respuesta	Según señalan los estudiantes que el directivo promueve un 92.45% la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos. La convivencia en el interior una institución educativa siempre genera conflictos, sin embargo, hay espacios de participación que permiten a los estudiantes puedan llegar a un acuerdo. Porque cuando nos reúnen a resolver un problema nos piden nuestras versiones a todos por igual, y siempre llegan a una salida del problema, que esto nos ayuda a crecer como institución.
Interpretación	Es muy evidente que los estudiantes se sienten identificados con la problemática actual, no son ajenos a la realidad, sino más bien ven a esto como oportunidad de crecimiento y más cuando participan en la solución. Esto refleja un alto nivel de confianza en sí mismos y el ambiente en el que se desenvuelven y se forman, es apto para su buen desarrollo.

Fuente: Autoría propia



4.2 Análisis de Resultados Finales

Para el análisis de resultados se hace uso de la triangulación que permite entrelazar las técnicas e instrumentos aplicados, resultados por grupo o muestra, por tal razón su revisión responde a las categorías estudiadas. La columna triangulación nos muestra la realidad institucional reflejada en la información obtenida.

Tabla 11.
Triangulación de Entrevistas y Encuestas planteadas

ANALISIS DE RESULTADOS						
Fuentes de información	Observación	Directivos	Docentes	Representantes legales, Padres/Madres de los Estudiantes	Estudiantes	Triangulación
Instrumentos	Guía de observación Lista de cotejo	Entrevista Encuesta	Encuesta	Encuesta	Encuesta	
Categorías						
Categoría 1 Comunicación Comunicación es un espacio de intercambio, de transmisión de algo, que permite el desarrollo de relaciones humanas.	La categoría comunicación se enfoca en evidenciar la existencia o ausencia de canales, barreras, procedimientos, protocolos para la comunicación como gestión por parte del personal directivo hacia los distintos	Los directivos perciben que existe un buen equipo institucional, conformado por todo el personal y el dialogo prima en las situaciones que se presentan. La relación comunicacional	De acuerdo a la respuesta dada por los docentes se percibe que existe una buena comunicación entre la mayoría del personal de la institución así mismo un alto grado de confianza y apertura al	De acuerdo a la respuesta dada se percibe que existe un buen clima comunicacional y en cuanto apertura al dialogo, existe la predisposición para un trabajo conjunto en relación a la formación de los estudiantes.	Según lo señalado por los estudiantes el clima comunicacional de su institución es excelente. En este análisis se inscribe por parte de los estudiantes que estos espacios de dialogo permiten que se socialicen algunas	En la institución existe un buen clima laboral, se puede evidenciar dialogo entre los actores de la comunidad sin dificultad alguna, se utiliza canales y medios de comunicación diversos, se efectúa seguimiento a los mismos. Un alto porcentaje de docentes manifiesta que no



<p>Resaltando que en estos espacios propician la libre expresión, la participación, el flujo de información entre otros permitiendo crecer como grupo en donde se superan dificultades o barreras como la conducta defensiva, los ruidos, etc. Y potencializando el trabajo en equipo al realizar actividades que los lleven a marcar y conseguir objetivos.</p>	<p>actores de la comunidad educativa, así también profundiza analizar todo lo que aplique en el ámbito comunicativo por parte del personal dicho personal, busca evidencias el conocimiento claro de términos comunicación e información por parte los actores educativos, es indispensable establecer la relación comunicativa e informativa dentro de la institución así como fuera de la institución sin profundizar, Así mismo los instrumentos, se interpretan en base a la observación registrando actividades del personal directivo de la Unidad Educativa que señalen la existencia de cultura institucional, liderazgo, dinámica grupal señales claras de una buena comunicación.</p>	<p>entre directivo y docente es alta, esto implica que hay preocupación por los docentes, también se potencia las relaciones de trabajo y las relaciones interpersonales a la par.</p> <p>Se demuestra que la institución diversifica medios para comunicar e informar, además utilizan el dialogo informal como un medio más para la obtención de la información.</p> <p>Las redes sociales tienen un papel informativo de vital importancia, dado que a más de que la información llega de manera inmediata, también es un mecanismo para mantener actualizados a todos.</p> <p>Las conversaciones entabladas a diario tienen que ver el aprendizaje, la</p>	<p>dialogo, sin embargo, existe entredichos con los directivos porque la mayoría considera que se manejan en base a órdenes.</p> <p>Se evidencia que los medios eficientes para comunicar resultan ser nuevamente las reuniones de grupo, el dialogo, la comunicación directa, los saludos motivacionales y como secundarios los medios digitales,</p> <p>Se resalta que en su mayoría manejan los canales de comunicación digitales</p> <p>La información dada por el directivo de manera general es acogida sin que se genere inconvenientes.</p> <p>Que existe inconvenientes cuando se solicita acciones, actividades o se</p>	<p>Existe conformidad en cuanto a la entrega de información. opinan que en la institución se propicia el dialogo en condiciones de igualdad</p> <p>Se escuchan y toman en cuenta ideas, propuestas, opiniones, proyectos cuando algún representante las propone.</p>	<p>situaciones y se soluciones de la mejor manera, esto ayuda a vivir pacíficamente.</p> <p>Los estudiantes señalan que existe consolidación, coordinación y conexión entre directivos y docentes.</p>	<p>existe un buen clima comunicacional especialmente con el personal directivo manifestando que lo que solicitan se siente como ordenes, esto es contradictorio a lo obtenido en la entrevista y en la observación por lo que se puede suponer temor a expresar libremente o quizás la diferencia de criterios en cuanto a necesidades y requerimientos personales.</p> <p>Un porcentaje considerable de docentes opina que las autoridades no tienen apertura al dialogo ni que permiten opinar, opuesto a lo observado y al criterio emitido por los directivos y administrativos en las entrevistas y en las encuestas.</p> <p>Un porcentaje de docentes manifiesta que inconvenientes que se presenta en comunicación se debe a las peticiones de instancias superiores ratificando lo dicho por directivos y administrativos sobre que lo solicitado por instancias superiores es sin oportunidad de atención, bajo amenazas y solicitadas con un trato impersonal.</p>
--	---	--	--	--	--	--

		<p>organización, planes, proyectos, pedagogía.</p> <p>Existen inconvenientes de malestar con la comunicación externa pues manifestaban que las solicitudes no son oportunas, y que la forma de solicitar es grotesca, también indican que hay peticiones que las hacen varios departamentos de la misma información y únicamente cambian los formatos lo que obstaculiza sus actividades cuando entre departamentos distritales pueden coordinar mejor.</p> <p>Existe confusión en considerar comunicación como información.</p>	<p>remite información de instancias superiores estas son sin oportunidad de atención, hay un trato grosero y amenazante.</p> <p>Existe confusión en considerar comunicación como información.</p>	<p>Existe confusión en considerar comunicación como información para todos los actores de la comunidad educativa.</p> <p>Para padres de familia, representantes legales de los estudiantes existe un buen clima en el ámbito de la comunicación con apertura al dialogo, canales de comunicación eficientes y espacios de participación.</p>		
Categoría 2	La estrategia como categoría busca evidenciar si el personal directivo actúa con liderazgo y si marca estrategias	Existen espacios de dialogo con el fin de comunicar, reflexionar ante cualesquiera de las problemáticas que	Las directrices dadas de parte del equipo directivo propician un claro entendimiento, al igual que la	Se evidencia que existe un buen clima organizacional, ya que a más de disponer espacios para escuchar	Los estudiantes los docentes y autoridades están prestos para escuchar y hacer partícipes a los estudiantes de una	Se puede observar que el trabajo es delegado, que existe organización de labores en equipos, que el cuerpo directivo busca y aplica estrategias a nivel



<p>herramientas para quien dirige una institución, ya que en su planteamiento se define la meta a donde se quiere llegar, a más de ser un plan muy bien formulado, puede ser también una pauta de acción, un patrón para que fluyan acciones. Posee un alto valor tanto en la organización o en el desempeño de la gestión y al plantearla es importante que vayan de acuerdo a las necesidades, que sean asequibles y estén de acuerdo a la cultura institucional. Por tanto, utilizar la estrategia en el desempeño directivo, viene a ser imprescindible y una de sus obligaciones y, más aún si la utiliza en la comunicación ya que propicia factores positivos como credibilidad, participación, acciones, compromiso, responsabilidad, imagen entre otros.</p>	<p>sobre todo en el ámbito comunicativo e informativo, es necesario identificar qué objetivos se plantea con la comunicación, que estrategia aplica y si esta brinda el resultado perseguido.</p>	<p>se presentare en la convivencia institucional y también en la personal.</p> <p>La participación de todos los implicados en la docencia, administración y dirección, permite la resolución acertada de conflictos.</p> <p>Los directivos de la institución siempre y la mayor parte del tiempo dicen disponer de espacios de tiempo para que accedan tanto estudiantes como representantes a diálogos o requerimientos.</p>	<p>ejecución de tareas y actividades, es decir que la información proporcionada es de gran utilidad</p> <p>Existe un buen clima organizacional, ya que a más de disponer espacios para escuchar también recibe propuestas que podrían tomarse en cuenta para ser ejecutadas.</p> <p>Existe apertura y tiempo de parte de la dirección para la solución de problemas concernientes a la educación, es decir que se manejan estrategias comunicaciones que hacen que la comunicación sea eficaz.</p>	<p>también recibe propuestas que podrían tomarse en cuenta para ser ejecutadas.</p> <p>Si en la institución existen o se generan espacios de dialogo que sirvan para la reflexión y solución de problemas que se suscitan</p> <p>Los representantes de los estudiantes la relación que mantienen con la institución los hace sentir parte de la comunidad</p>	<p>libre expresión, atender cualquier interrogante o necesidad, es decir que existe una buena línea de comunicación</p> <p>Los estudiantes van de la mano con la tecnología, es importante direccionar el uso de los apartaos tecnológicos hacia el conocimiento y crear una cultura de responsabilidad.</p> <p>Existen espacios de diálogo en la institución, es necesario considerar al grupo que se siente relegado ante esta situación y diseñar estrategias en relación a la comunicación institucional que permitan que se sientan parte de la institución.</p> <p>Es muy evidente que los estudiantes se sienten identificados con la problemática actual, no son ajenos a la realidad, sino</p>	<p>comunicativo para que los comunicados y la información cumpla los objetivos, todo lo dicho se desarrolla de manera empírica y no con un plan de acción.</p> <p>Para toda la comunidad educativa, se visualiza al cuerpo directivo con alto liderazgo.</p> <p>Se muestra la apertura al diálogo y a la participación para toma de decisiones y atender situaciones o solución de conflictos.</p>
---	---	---	--	---	---	--

<p>Categoría 3</p> <p>Calidad</p> <p>Calidad es un término de referencia basada en el cumplimiento de diversos parámetros sujetos a procesos de medición, valoración, que responden a niveles de logro de fines, metas, objetivos propuestos, por tal razón para qué los estándares e indicadores de calidad sean de aplicabilidad general en todas las instituciones del sistema educativo sin desestimar el contexto en donde se desarrollan.</p>	<p>Con respecto a la calidad se requiere analizar la importancia que el personal directivo le presta a la comunicación como parte de su gestión, se busca evidencias de que trabaja la comunicación con el objetivo de generar calidad en el aula y fuera de ella, tal es el caso de la existencia de armonía institucional, buen clima laboral, buenas relaciones entre los actores de la comunidad, no discriminación, dialogo apropiado, democracia participativa entre otras.</p> <p>Evidenciando que le prestan importancia al clima comunicacional en el sentido de generar bienestar</p>	<p>Al dar valor a la información que llega de instancias superiores se observa una actitud y aptitud profesional,</p> <p>La manera de informar y compartir la información denota que el equipo directivo posee dicha habilidad, lo cual permite a más de su registro una participación conjunta y direccionada.</p> <p>Cuando se comunica o informa se hace con profesionalismo, se promueve la participación, eso implica un buen manejo de la organización.</p> <p>Se busca viabilizar la comunicación de</p>	<p>La información proveniente de la dirección es efectiva para los docentes, es decir que consideran al directivo como una fuente oficial</p> <p>La gestión de la información y comunicación es el cumulo de varias características o parámetros valorativos, es decir si se aplican estos parámetros conjuntamente con fluidez y sin mucha explicación permitirá que el mensaje llegue de manera óptima.</p>	<p>Los representantes de los estudiantes en su mayoría están de acuerdo con el manejo de la comunicación proporcionada de parte de la institución</p> <p>Las respuestas de docentes y autoridades están prestos para escuchar y atender cualquier interrogante o necesidad, es decir que existe una buena línea de comunicación</p> <p>Existe conformidad en cuanto a la entrega de información.</p>	<p>más bien ven a esto como oportunidad de crecimiento y más cuando participan en la solución de conflictos</p> <p>El manejo de la comunicación proporcionada de parte de la institución y al manifestar que hay una buena interacción entre profesores, directivos y estudiantes</p> <p>Es decir, hay bastante conformidad en la forma y el tiempo en que se emite la comunicación por aparte de la institución educativa.</p> <p>Existe un buen clima organizacional, ya que a más de disponer espacios para escuchar también recibe propuestas que podrían tomarse en cuenta para ser ejecutadas.</p> <p>En definitiva, la información brindada por la institución es muy buena ya que les</p>	<p>Para todos los actores de la comunidad, el ámbito de comunicación y de información es un parámetro que genera calidad por lo que es de gran atención por parte de los mismos.</p> <p>Por su parte los directivos muestran el interés y priorizan atender aspectos con respecto a comunicación e información que generen bienestar y calidad educativa.</p> <p>Consideran que siempre hay como mejorar y se muestran abiertos al cambio y mejora continua.</p>
---	---	---	---	--	---	--



<p>La calidad educativa trae consigo procesos de medición, valoración, validación, seguimiento y control aplicables según su contexto, relacionando lo político e ideológico que son los objetivos y metas con lo técnico y pedagógico, a fin de cuantificar los logros, la eficacia y la eficiencia.</p>	<p>institucional.</p>	<p>la mejor manera, en elaborar planes con los cuales no cuentan y sobre todo generar calidad.</p>		<p>permite a los estudiantes la facilidad de comprender y se centra en aspectos de gran relevancia</p>
<p>Categoría 4 Estándares Estándares de calidad educativa no son más que descriptores de logro, los mismos que se plantean en consideración a los objetivos, metas del sistema educativo nacional es por ello, que tanto los estándares como sus indicadores</p>	<p>Los estándares son una categoría en dos direcciones, comunicación e información, se busca el cumplimiento de los mismos bajo lo señalado en el Manual de Implementación de los Estándares de Calidad Educativa como parte de la gestión en la función administrativa del desempeño profesional directivo.</p>	<p>Lo expuesto evidencia que se confunde lo que es protocolo, procedimiento, y medio de comunicación o información y si responden que si los tienen es por los documentos con los cuales informan generalmente, que a más de ser los usuales para todo comunicado son pocos.</p>	<p>Se confunde lo que es protocolo, procedimiento, y medio de comunicación o información y si responden que si los tienen es por los documentos con los cuales informan generalmente, que a más de ser los usuales para todo comunicado son pocos. Así mismos es contradictorio y preocupante pues si una mayoría dice</p>	<p>Existe una confusión entre lo que son protocolos, procedimientos, medios de comunicación y más aún entre información y comunicación. No existen lineamientos de gestión de la información a nivel institucional, aunque tienen procedimientos de comunicación e información y los cumplen, estos procedimientos no están estructurados en algún documento, archivo institucional.</p>



son homologables o comunes para todas las instituciones del sistema educativo nacional.

calidad en educación conlleva una medición de estándares a través de sus indicadores y estos consideran la interacción de actores, por lo tanto, hablar de calidad es hablar de flexibilidad, corresponsabilidad de todos los actores sociales quienes de una u otra forma participan en la formación, instrucción de niños, niñas, adolescentes compartiendo esfuerzos por ende, se requiere un ambiente de dialogo y comunicación en respuesta a los requerimientos, necesidades, adecuándose a

que existen protocolos no tienen la capacidad de discernir si se aplican o no.

No existen lineamientos de almacenamiento, respaldo de la información a nivel institucional, aunque tienen archivos estos están a cargo de cada actor educativo responsable según su competencias, pero la ausencia de ellos marcaría el desconocimiento total de en donde se pueda encontrar, falta organización o cultura documental.



sus particularidades, preservando la identidad nacional y la diversidad cultural así como la realidad local y global, la sociedad debe estar en capacidad de resolver conflictos de manera pacífica en todos los espacios; a nivel personal, escolar, familiar y social, la continuidad, el dinamismo serán características de calidad, por ello, la educación debe estar preparada para responder a un mundo globalizado de evolución incesante con una cultura investigativa que desarrolle conocimientos de manera continua, creativa, innovadora, experimental, científica.

<p>Categoría 5</p> <p>Eficacia</p> <p>la eficacia escolar en los centros educativos se relaciona con los estándares en tanto tendríamos como factores comunes, estándares e indicadores de eficacia y calidad educativa, el sentido de comunidad, liderazgo educativo (experiencia, trabajo colegiado entre el equipo directivo, satisfacción con el equipo directivo, destrezas comunicacionales), clima de centro (clima de aula, clima de la institución educativa), desarrollo profesional (existencia de metas compartidas,</p>	<p>La eficacia es una categoría que forma parte de los estándares, ya que es la evaluación, es encontrar acciones, procesos que el personal directivo realice para saber si lo que se aplica en la institución cumple el objetivo es decir lo evalúa, con el propósito de ya no realizarlo, cambiarlo, mejorarlo o mantenerlo, o si lo evalúa, pero es indiferente al resultado de la evaluación.</p>	<p>Se cumple con el proceso de comunicación, que no solo consiste en informar sino retroalimentar y así se cumpla con su finalidad.</p>	<p>La mayor parte del tiempo informan las acciones, actividades o tareas designadas a la autoridad eso evita que haya distorsiones en la comunicación.</p>	<p>Es un ambiente en donde fluye la información, existe diferencia en el momento de transmitirla por los docentes,</p>	<p>Se demuestra que existe la institución utiliza una variedad de medios para comunicarse e informar para lograr bidireccionalidad inmediata en la información.</p> <p>El ambiente en donde fluye la información de manera y de manera adecuada lo cual genera un buen ambiente y convivencia escolar pero no para todos, eso es un indicador para tomarlo en cuenta y mejorarlo, así se permitiría la eficacia en la comunicación.</p>	<p>Se da seguimiento a comunicados, se socializa información remitida por otras instancias, existen procedimientos de monitoreo y seguimiento, sin embargo, la institución no tiene un proceso de autoevaluación sobre los estándares de calidad en el componente información y comunicación.</p> <p>No existe plan de mejora sobre estos estándares e indicadores.</p> <p>Es decir, procesos de evaluación, mejora de manera empírica</p>
--	---	---	--	--	---	--



formación permanente del docente, actitud hacia la reforma, satisfacción hacia sus condiciones de trabajo.), seguimiento y evaluación (actitud del profesorado frente a la auto-evaluación del centro), implicación de las familias (participación de las familias, compromiso de las familias, satisfacción de las familias con el funcionamiento del centro), en cada uno de los factores señalados juega un papel importante la comunicación e información.

Fuente: Autoría propia

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de la investigación se puede emitir las siguientes conclusiones:

Luego de una amplia revisión bibliográfica se pudo construir el marco teórico correspondiente análisis de la comunicación como estrategia en el desempeño profesional directivo, dimensión gestión administrativa componente información y comunicación, para la construcción temática se evidencio las categorías de estudio comunicación y dentro de ella se trató también información y gestión directiva, estrategia, calidad, estándares en los que se toman particularmente la información y comunicación así también eficacia que enfoca la parte de evaluación dentro de los estándares de calidad.

Se realizó un proceso investigativo de campo que permitieron recolectar datos en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima en lo referente al estándar de calidad desempeño profesional directivo, dimensión Gestión Administrativa, componente Información y Comunicación con la aplicación de metodología, técnicas e instrumentos de investigación que lo permitan.

Se realizó el análisis de datos obtenidos por técnica e instrumento aplicado por lo tanto se tiene un análisis de la observación con los instrumentos lista de cotejo y guía de observación, para el trabajo de observación se realiza en 2 asistiendo a la institución de manera alternada, las entrevistas con los guiones y las encuestas con los guiones, con respecto a la entrevista se realiza a todo el personal directivo y al personal administrativo que es el personal DECE siendo en total 8 personas, en lo referente a encuesta se realizó un muestreo aplicando a todos los grupos de actores en la comunidad educativa, encuestando a 3 directivos, 2 administrativos, 18 docentes, 53 representantes legales / padres y madres de familia, y 53 estudiantes bajo selección aleatoria.

Por otra parte se puede concluir en cuanto a los datos recolectados que la institución cuenta parcialmente con lineamientos documentados para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos, no se han desarrollado protocolos de información y comunicación propios para su institución.

En la unidad educativa no existen lineamientos institucionales de gestión y almacenamiento de la información, no se dispone de una cultura organizativa de la información y comunicación.

Como recomendaciones se puede extraer:

Ante la existencia parcial de lineamientos documentados para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos se requiere:

Revisar lineamientos que existen para la comunicación institucional, estructurar los faltantes. Los lineamientos institucionales responderán a las necesidades y requerimientos de la comunidad educativa, con la finalidad de garantizar su operatividad y uso. Considerar pautas como, el uso de lenguaje no sexista en los procesos de comunicación, que no se divulgue estereotipos de género en los procesos de comunicación, promoviendo la igualdad de género y la enseñanza coeducativa, la comunicación debe ser accesible, en correspondencias con las situaciones de diversidad, manteniendo las características enunciadas por los actores de la comunidad educativa indicados en los instrumentos de investigación aplicados.

La normativa base de revisión LOEI Art. 10, literal c, LOEI: Art. 12, literal k, LOEI Art.15, RGLOEI Art. 44 numeral 15, RGLOEI: Art. 205, 207, 209.

Elaborar un plan de comunicación institucional, con uso de lo antes expuesto, el plan contendrá los protocolos de comunicación que la institución requiere, y los procedimientos que



disponen más los que se haya identificado realizar. Son anexos verificables de dichos procedimientos son los registros de asistencia, notificaciones, etc.

La ausencia de lineamientos institucionales de gestión y almacenamiento de la información se requiere:

Realizar, estructurar lineamientos de gestión y almacenamiento de información institucional. Los lineamientos institucionales responderán a las necesidades y requerimientos de la comunidad educativa, con la finalidad de garantizar su operatividad y uso. Considerar pautas como, se debe actualizar y verificar de manera permanente la información, depurar la información que desea almacenar o subir en el sistema institucional o que suele solicitar instancias superiores del MinEduc, si la institución dispone de una plataforma informática se debe subir y actualizar la misma considerando que si es confidencial esta no debe ser sujeta a libre acceso. Manejar respaldos de la información en varios archivos magnéticos, desarrollar y ejecutar protocolos de seguridad informática y de automatización de datos, documentos y registros administrativos, como académicos, generar medios de verificación físico o digital de la subida de información. Es eficiente o recomendable mantener información desagregada por sexo en los registros administrativos y académicos.

Normativa base de revisión Acuerdo Ministerial MINEDUC-ME-2016-00122-A Normativa para los procesos de Regulación y Gestión Académica en las IE, Acuerdo Ministerial MINUDUC-ME-2015-00168-A Normativa de Ingreso de Calificaciones al Portal Web, este último en el caso de que la IE registre las calificaciones en dicho sistema, RGLOEI Art. 94, 158, 218.

Elaborar un plan de gestión y almacenamiento de la información institucional, con uso de lo antes expuesto, el plan contendrá los protocolos de gestión y almacenamiento de la



información institucional que se requiere, y los procedimientos que disponen más los que se haya identificado realizar.

Diseñar un manual de procesos institucionales en el que exista procesos referentes a gestión de la información comunicación, considerar un proceso de autoevaluación, se recomienda como insumo los resultados de la presente investigación, y la estructura de un plan de mejora con su respectivo monitoreo, seguimiento y evaluación de resultados, lo recomendable es implementar y mantener a fin de garantizar el cumplimiento del estándar de calidad correspondiente.

La presente investigación provee para el plan de mejora las líneas de acción base que debe considerarse, como es, el estado contradictorio docentes y directivos, así como la confusión entre lo que es comunicación-información, protocolos-procedimientos, y la implementación, mantenimiento de planes, procedimientos, protocolos tanto de comunicación como de información y almacenamiento con procesos de sensibilización y socialización que permitirán un mismo lenguaje y mayor identidad institucional así también coadyuva al cumplimiento de los estándares de calidad de gestión escolar que son los aplicables a las instituciones educativas en las auditorias para marcar la calidad de la misma, Considerar las brechas expresadas por representantes y estudiantes para estructurar líneas de acción que permitan incrementar el grado o porcentaje de satisfacción obtenido al momento.

REFERENCIAS

- Acuerdo Ministerial 091-2017, el Ministerio de Educación (2017) educacion.gob.ec > documentos-legales-y-normativos recuperado en: <https://educacion.gob.ec/documentos-legales-y-normativos/>
- Agüero, P. M. Z. (2012). La comunicación interpersonal. EUMED-Universidad de Málaga.
- Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación. *Revista interamericana de desarrollo educativo*, 37(116), 561-578.
- Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Esic Editorial.
- Amador Bech, J. (2008). Conceptos básicos para una teoría de la comunicación Una aproximación desde la antropología simbólica. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 50(203), 13–52.
- Amador, M. (1998). Redes telemáticas y educación. Máster en Multimedia y Educación (Documento policopiado).
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.
- Ascanio, T., & González, V. (2011). Vinculación del enfoque de la transdisciplinariedad en las competencias gerenciales del director de educación primaria bolivariana. *Revista científica digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*.
- Aznárez-Mauleón, M. (2000). Comunicación no verbal y discurso en la fraseología metalingüística con hablar o decir en español actual.
- Brandolini, Alejandra, Martín González Frigoli, y Natalia Hopkins. 2009. «Comunicación interna».



- Cabaniña, P. A. (2005). Comunicaciones interpersonales. Ideas propias Editorial SL.
- Camacho, R., & others. (2018). Lenguaje, comunicación, cultura e identidad: Características distintivas en el Buen Director de Educación Media General.
- Cantón, M., y García (2012), La Comunicación en los Centros Educativos, Estudio de caso, Buenos Aires.
- Charmaz, K. (2006). Constructing Grounded Theory, a practical guide through Qualitative Analysis. SAGE Publications, London.
- Colella L., Díaz-Salazar R. (2015). El discurso de la calidad educativa: un análisis crítico. Educ. Educ., 18 (2), 287-303. DOI: 10.5294/edu.2015.18.2.6
- Constitución Política de la República del Ecuador (2008). Última modificación (2011). Recuperado en: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Corbetta, Piergiorgio. 2007. Metodología y técnicas de investigación social. Mc Graw Hill. Madrid (España).
- Corella, M. A. R., & Reséndiz, C. R. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdés.
- Cortés, P., (2008), Comunicación Organizacional, (tesis de pregrado), Universidad Javeriana, Bogotá
- Covey, S. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Crisol Moya, Emilio (2008), Reseña de "Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos.
- CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, 32, 5–19.



Dias Sobrinho, J. (2008). Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña. Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe, 87-112.

Océano uno. Diccionario Enciclopédico ilustrado. vv.aa. Published by Barcelona, (1990)

Duque, P. C. (2005). La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas. WK Educación.

Edmonds, Ronald (1979), "Effective Schools for the Urban Poor", Educational Leadership, núm. 37, pp. 15-24.

Elliott, J. (1993), El cambio educativo desde la investigación acción. Madrid. Morata.

Fernández Aguerre Tabaré. 2004, De las escuelas eficaces a las reformas educativas de segunda generación educativas de segunda generación Estudios Sociológicos, vol. XXII, núm. 2.

Fernández, S. y Franco, A. (2010). Fundamentos epistemológicos para un modelo de comunicación en situaciones de conflicto. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social, 15(1), 113-125.

Fernández, S., & Franco, A. (2010). Fundamentos epistemológicos para un modelo de comunicación en situaciones de conflicto. Utopía y praxis latinoamericana, 15(51), 113–125.

Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2012). Estrategia de marketing. Cengage Learning Editores.

Flores De Gortari, S., & Orozco Gutiérrez, E. (1978). Hacia una comunicación administrativa

Flores De Gortari, S., & Orozco Gutiérrez, E. (1978). Hacia una comunicación administrativa integral. 311 1 CIC-UCAB/0265 20040128 GR.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.



Freijeiro, S. D. (2010). Técnicas de comunicación. Ideas propias Editorial SL.

Fullan, Michael. (2002). Los nuevos significados del cambio educativo. Madrid (España): Octaedro

Gallego, C. F. (2004). Cálculo del tamaño de la muestra. *Matronas profesión*, 5(18), 5–13.

García, A. E. (2013). Estrategias empresariales: Una visión holística. Bilineata Publishing.

García Ferrando M. La encuesta. En: García M, Ibáñez J, Alvira F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1993; p. 141-70.

Garrido, F. J. (2009). Cómo comunicar la estrategia de forma eficaz. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 91, 16–23.

González Ramírez, T. (2000). Evaluación y gestión de la calidad educativa: un enfoque metodológico. Ediciones Aljibe.

González Río, María José. 1997. Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos. Aguacilara. Madrid (España).

González, Luis. (2002). La mejora de la calidad educativa. Síntesis de una búsqueda. *Revista Sinéctica*, 20. Recuperado el 16 de abril de 2011, de: http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Historico/Numeros_antteriores04/020/20%20Luis%20Gonzalez.pdf

Grant, R. M. (2014). Dirección estratégica. Thomson-Civitas

Guerra, M. Á. S. (2015). Las feromonas de la manzana: El valor educativo de la dirección escolar (Vol. 307). Gr

Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa. Madrid: Taurus.



- Habermas, J. (2001). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra.
- Habermas, J., & Redondo, M. J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa (Vol. 2)*. Taurus Madrid.
- International Society for Technology in Education (2002). *National Educational Technology Standards for Teachers*. United States: ISTE.
- Kemmis, S. (2010). *El curriculum más allá de la teoría de la reproducción*. Madrid.
- Kilmann, T. (1981). *The Thomas-Kilmann, Conflict Model Instrument*. Nueva York, NY: Tuxedo.
- Kreps, G.L. (1990). *Organizational Communication: theory and practice*. London: Longman.
- Las Leyes, Q. R. L. E. (s. f.). *Dirección Estratégica*.
- Latorre A (2003). *Investigación Acción, Conocer y cambiar la Practica Educativa*, primera edición, Barcelona
- Latorre, A.; Rincón, D. del; Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural (2016). Ministerio de Educación Ecuador. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf>
- López, J. E. V., & Martínez, V. V. (1997). *El fenómeno de la comunicación social*. Archivo Médico Camagüey, 1(1).
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(08), 69–74.
- Luis Eduardo González y Oscar Espinoza (IESALC, 2007). *Calidad de la educación superior en América Latina y el Caribe: Concepto y modelos*, agosto del 2007



Maletzke, G. (1976). *Psicología de la comunicación social*. CIESPAL. Centro Internacional de Estudios Superiores de Periodismo para América.

Martínez, Y. (2016). Estándares para eliminar ataques de seguridad en los servicios web. Recuperado de <http://publicaciones.uci.cu/index.php/SC/article/viewFile/965/593>

Mckinsey & Company 1983. *Sistemas Educativos* Disponible en: http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf

Miguel. (1997). La evaluación de los centros educativos. Una aproximación a un enfoque sistémico. En revista de Investigación Educativa. Vol.15, no 2.

Ministerio de Educación del Ecuador (2017). *Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa*.

Ministerio de Educación, 2020, *Desempeño Directivo*. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/desempeno-directivo/>.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

Miranda Esquer, José Francisco; Miranda Esquer, Jesús Bernardo (2012). Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México *Educere*, vol. 16, núm. 53.

Muñoz, G. (2010). La comunicación en los mundos de vida juveniles. *Disertaciones: Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social*, 3(1), 299–323.

Murillo, Francisco Javier, R. Barrio y M. J. Perez-Albo (1999), *La dirección escolar: análisis e investigación*, Madrid, Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE).

Niño Galeano, B. (1986). *La comunicación en grupo*.

OCDE. (2001) *Schooling for tomorrow: Trends and scenarios*. París (Francia): CERI-OECD



- Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Librería-Editorial Dykinson.
- Ortiz Frida, García María del Pilar. (2005), Metodología de la Investigación. Editorial Limusa. México.
- Ossa, C. M. V., Jiménez, D. F. L., & Giraldo, J. C. G. (2006). La naturaleza de la comunicación: Un aporte a su discusión conceptual. Palabra Clave, 9(1).
- Otero Alvarado, María Teresa. 2002. Relaciones públicas e investigación Comunicación. N° 1: 99-115.
- PALOMO, M. (2011). Técnicas de comunicación en restauración. Editorial Paraninfo.
- Pérez Gómez, Á. I. (2013). Educarse en la era digital: Adelanto del nuevo libro de Ángel Pérez Gómez. Sinéctica, 40, 01–26.
- Pérez Serrano, G (1994), Investigación Cualitativa. Restos e Interrogantes, I Madrid: La Muralla.
- Real academia española. (1996). Diccionario de la lengua española de la Real Academia. Sociedad. México: UNAM.
- Revelo, E. R. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. Gestión de la educación, 20–42.
- Revista Lasallista de Investigación, vol. 12, núm. 2, 2015, pp. 45-53 Corporación Universitaria Lasallista Antioquia, Colombia
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional.
- Robles (2016) Dirección y estrategia. Reflexión práctica desde lo humano y lo empresarial



Rodríguez, Nacarid. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza Educere, vol. 4, núm. 10, fecha de consulta 24 de noviembre de 2019. ISSN 1316. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=356/35641006>.

Rozenblum, S. (1998). Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente. Buenos Aires: Aique.

Rozenblum, S. (1998). Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente. Buenos Aires: Aique.

Salas, K. R. (2002). Gestión de la Información en las Organizaciones. Bibliotecas, 20(1), 19–34.

Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. London: OFSTED.

Sammons, P., Thomas, S. y Mortimore, P. (1997). Forging links: Effective schools and effective departments. London: Paul Chapman Publishing.

Sánchez, R., (2010), Comunicación y Colaboración Familia-Escuela “Estudio realizado en el Quinto Año de Educación Básica del Centro Educativo Joaquín Gallegos Lara de la ciudad de Quito en el año 2009 - 2010”, (tesis de pregrado), Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador, Quito.

Sandín Esteban, M.P. (2003), Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones, Madrid: McGraw-Hill.

Sandoval-Estupiñán, Luz Yolanda; Camargo-Abello, Marina; Vergara, Maribel; Quiroga, Crisanto; Pedraza, Alexandra; Halima, Fadia Cristina (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas Educación y Educadores, Vol. 11, Núm. 2, pp. 11-48

Sergio Gómez Bastar. (2012). Metodología de la Investigación, Estado de México



- Strauss, A y Corbin J (1990). Basic OF Qualitative research. Gounded Theory procedures and techniques. California. Sage.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- Thompson, I. (2007). Concepto de organización. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>.
- UNESCO (s. f.). Tesauro de la UNESCO. Consultado el 20 de noviembre de 2019, en: <http://databases.unesco.org/thessp/>
- Uranga, W. (s. f.). INFORMAR Y COMUNICAR: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS INSTITUCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
- Van der Hofstadt Román, C. J. (2005). El libro de las habilidades de comunicación. Ediciones Díaz de Santos.
- Velásquez, Maribel. (2008). COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN BÁSICA. Maracaibo.
- Véliz Martínez, P. L. y Jorna Calixto, A. R. (2014). Evolución histórica y perspectivas futuras de la medicina intensiva y emergencia como especialidad en Cuba. Educación Médica Superior, 28(3), 592-602.
- Vera López, J. E., & Villegas Martínez, V. (1997). El fenómeno de la comunicación social. Revista Archivo Médico de Camagüey, 1(1), 0-0.
- Wiemann, M. O. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales (Vol. 9). Editorial UOC.
- Wolton, D. (2011). Informar no es comunicar. Editorial Gedisa.
- Yerena, M. del S. F. (2005). Comunicación oral. Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO # 1 Categorías / Guía de Observación

CATEGORIAS	PREGUNTAS-ITEMS
COMUNICACIÓN	<p>¿Obtiene información y la proporciona con oportunidad en el tiempo, que sea veraz, concreta, congruente, clara, en forma y contenido?</p> <p>¿Los temas que comunica usualmente están relacionados con la Institución Educativa?</p> <p>¿La comunicación emitida sigue un protocolo desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias?</p> <p>¿Los procesos de gestión de la información están de acuerdo a los procedimientos institucionales?</p> <p>¿Considera que es relevante la información que se comparte en las convocatorias a reuniones en la institución?</p> <p>¿Los medios de comunicación que utiliza le resultan eficientes?</p> <p>¿En su trabajo cotidiano entabla conversaciones con sus colegas, sólo acerca del trabajo?</p> <p>¿El manejo de la información, ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la Comunidad Educativa?</p> <p>¿Para una buena convivencia en la Institución se requieren de espacios de comunicación que promuevan la capacidad de reflexión ante ciertos problemas inmersos en la institución?</p> <p>¿Promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos?</p> <p>¿Aunque no se llegue siempre a acuerdos, en la escuela se pueden manifestar opiniones de manera abierta?</p> <p>¿Dispone de espacios y tiempos en donde los alumnos y representantes pueden acceder a información requerida?</p> <p>¿Cuándo deriva información, usualmente indaga si está llo según indicaciones institucionales?</p> <p>¿Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académico y administrativo entre los actores educativos?</p>
ESTRATEGIA	<p>¿El personal directivo institucional marca, diseña y aplica estrategias de comunicación e información?</p> <p>¿El personal directivo considera la comunicación como una estrategia para conseguir calidad educativa?</p>



**ESTÁNDARES DE
INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN**

¿Dentro de la planificación institucional se considera planes de evaluación de la información y comunicación institucional?

¿Cuenta la institución con registros administrativos completos?

¿Cuenta la institución con registros completos y actualizados?

¿Se actualiza y verifica de manera permanente la información?

¿Se depura la información que desea almacenar o remitir a la autoridad superior?

¿Se dispone de información que con frecuencia solicita la autoridad superior?

¿Se desarrolla y ejecuta protocolos de seguridad informática y de automatización de datos, documentos y registros administrativos?

¿Se hacen respaldos de la información institucional?

¿Se generan medios de verificación físico o digital de la subida de información?

¿Se desagrega la información por sexo los registros administrativos y pedagógicos?

¿Se dispone de lineamientos para la comunicación a nivel institucional tanto para aspectos administrativos como académicos entre sus actores?

¿Se Crea o actualiza los lineamientos para la comunicación institucional, según sea el caso?

¿Se Define los ámbitos y los medios para una comunicación oportuna, adaptados a la realidad de los grupos involucrados?

¿Se Usa lenguaje no sexista en los procesos de comunicación?

¿No se divulga estereotipos de género en los procesos de comunicación, promoviendo la igualdad de género y la enseñanza coeducativa?

¿Se Usa lenguaje no sexista en los procesos de comunicación?

¿Se Verifica que la comunicación sea accesible, en correspondencias con las situaciones de diversidad?

CALIDAD

¿Qué considera usted calidad?

¿Sabe usted cuales son los parámetros que miden la calidad institucional?

¿Considera que la institución existe calidad educativa?

¿El nivel y la forma de comunicación que se tiene en la institución usted la cataloga de calidad? ¿Por qué?

EFICACIA-EVALUACIÓN

¿En la institución se lleva a cabo procesos de autoevaluación?

¿En base a los procesos de autoevaluación se construyen planes de mejora?



¿Los planes de mejora, son contruidos participativamente?

¿Hay seguimiento a los planes de mejora?



ANEXO # 2 Lista de Cotejo

Registro de actividades del personal directivo de la IE.	INDICADOR
Cultura institucional	Ritmos de trabajo.
Cultura institucional	Innovaciones escolares.
Liderazgo	Relación con los actores escolares.
Dinámica grupal	Dirección de la conversación.
Dinámica grupal	Organización del trabajo (individual, repartido, cooperativo)
	Sub-grupos
	Toma de decisiones (Imposición/democrática)
	Participación de los miembros del grupo.
	Apertura a las nuevas ideas.
Comunicación	Relación entre los actores escolares
	Relación entre los actores escolares



UNAE

ANEXO # 3 Guía de Entrevista a directivos

Se entrevista a los directivos de la UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA, en una sesión de media hora con cada uno de los participantes.

Las entrevistas con los seis directivos de la Institución se las realizan de manera individual, se hace la recolección de datos con los participantes quienes son los informantes clave para el alcance de los objetivos propuestos a la presente investigación.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA" DEL DISTRITO 03D02 CAÑAR - PROVINCIA DEL CAÑAR EN EL AÑO LECTIVO 2019-2020.

FECHA: ____/____/____/

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

OBJETIVO: Analizar la comunicación como una estrategia para generar calidad educativa institucional medida en la dimensión gestión administrativa, componente información y comunicación, en la “Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima” Distrito 03D02 Cañar- en el año lectivo 2019-2020.

Respetable Directivo; la presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la calidad en educación. Tales datos serán de vital importancia para determinar aspectos relevantes sobre la comunicación en la Institución educativa como una estrategia en el



desempeño profesional directivo. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas planteadas. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como docente en este establecimiento.

PREGUNTAS

1. En términos generales, ¿Cómo caracteriza la comunicación en la Comunidad Educativa?
2. ¿Sobre qué temas se suele comunicar usualmente?
3. ¿Podría explicar cuáles son los canales que se utilizan para la transmisión de información? (ejemplo, email, reuniones, cartas, buzón de sugerencias, notificaciones)
4. ¿Son suficientes los canales que está utilizando para que la comunicación llegue de forma efectiva?
5. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de redes sociales para la comunicación oficial en la Unidad educativa? ¿Han provocado dificultades el uso de redes sociales? ¿Qué dificultades han provocado el uso de redes sociales?
6. ¿Causa incomodidades en la Institución la información de última hora de parte de instancias superiores?

7. ¿Los medios de comunicación que utilizan actualmente son eficientes para cumplir con las solicitudes de información y ejecución de acciones por parte de instancias superiores hacia la autoridad competente?
8. ¿Cree que deberían existir otros canales para mejorar la comunicación interna?
¿Cuáles serían?
9. ¿Usted cree que la comunicación llega a los miembros de la Comunidad Educativa por canales informales tipo rumores o chismes? Si es así, ¿cómo influye en la objetividad de la comunicación?, ¿me puede dar un ejemplo? Si no es así ¿Cómo explica la circulación de la información?
10. ¿Considera que a la información confidencial de la Unidad Educativa no deben tener acceso más que las personas responsables de la misma?
11. ¿Podría explicarme cuáles barreras cree usted que existen dentro de la Institución que obstaculizan la transmisión de la información (ejemplo, paneles, ruidos, iluminación, cuadernos)
12. ¿Describa aspectos relacionados con la comunicación en el desempeño de su trabajo? (sobre su función, los cambios).
13. ¿Con quienes y para qué se comunica en la institución en la que se desempeña como directivo?
14. ¿Qué tipo de estrategias o de prácticas favorecen la comunicación interna y externa de la institución?
15. ¿Cómo se trabaja en Unidad Educativa ante las dificultades, conflictos, incertidumbre, desorden?



UNAE

ANEXO # 4 Guía de Encuesta a directivos

Se encuesta a los directivos de la UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA, en una sesión de 20 minutos con cada uno de los participantes.

Las encuestas son con los seis directivos de la Institución se las realizan de manera individual, se hace la recolección de datos con los participantes quienes son los informantes clave para el alcance de los objetivos propuestos a la presente investigación.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS

TEMA: LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN DE LA "UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA" DEL DISTRITO 03D02 CAÑAR - PROVINCIA DEL CAÑAR EN EL AÑO LECTIVO 2019-2020.

Respetable Directivo; el presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la calidad en educación. Esa información será de vital importancia para determinar aspectos relevantes sobre la comunicación en la Institución educativa como una estrategia en el desempeño profesional directivo. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES:



Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como directivo en este establecimiento.

En cada uno de los siguientes ITEMS señale lo que creyere apegado a la realidad en la comunidad educativa.

1. Seleccione la opción que corresponde a su criterio

¿Cómo calificaría usted al clima comunicacional de su institución?

- a) **Excelente**
- b) **Muy bueno**
- c) **Bueno**
- d) **Regular**
- e) **Insuficiente**

¿Por qué? _____

2. Señale las opciones que corresponden a su desempeño

¿Con quiénes se comunica más en su desempeño directivo?

- a) **Cuerpo directivo**
- b) **Cuerpo docente**
- c) **Estudiantado**
- d) **Representantes legales**
- e) **Todos**

3. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿Considera que es relevante la información que llegan a través de los canales gubernamentales?

- a) **Extremadamente importante**
 - b) **Muy importante**
 - c) **Algo importante**
 - d) **No tan importante**
 - e) **Nada importante**
4. Señale la opción que corresponde a su desempeño
- ¿La información que obtiene de instancias superiores comunica a tiempo?
- a) **Siempre**
 - b) **Generalmente**
 - c) **A veces**
 - d) **Casi nunca**
 - e) **Nunca**
5. Señale la opción que corresponde a su desempeño
- ¿Cuándo deriva información, usualmente monitorea si está cumplió con el objetivo con la que fue enviada?
- a) **Siempre**
 - b) **Generalmente**
 - c) **A veces**
 - d) **Casi nunca**
 - e) **Nunca**
6. Marque con una X las opciones que corresponden a su desempeño
- ¿Qué medios de comunicación son los más eficientes para informar a los diferentes actores de la comunidad educativa?

a) Impresos: Informes __, Memorándums __, Circulares __, Actas __, Oficios __.

b) Digitales: Email __, Mensajes __, Llamadas __, Plataforma institucional __.

c) Interpersonales: Dialogo directo __, Reuniones en grupo __, Exposiciones orales __, Saludos motivadores __.

d) Ambientales: Comunicación de pasillo __ diálogos informales __,

e) Audiovisuales: Video conferencia __, Audio conferencia __, Fotografías con mensajes __.

7. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿Considera que es pertinente la comunicación por redes sociales?

a) Sí

b) No

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles serían estas? _____

8. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿La Unidad Educativa tiene protocolos de comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias?

a) Sí

b) No

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles son los protocolos con cuenta la Unidad Educativa?

9. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿La Unidad Educativa tiene protocolos de almacenamiento de información académica y administrativa



UNAE

- a) **Sí**
- b) **No**

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles son los protocolos de información con cuenta la Unidad Educativa? _____

10. Señale la opción que corresponde a su desempeño, en caso de que la institución cuente con protocolos de comunicación, información y almacenamiento.

¿Los protocolos de gestión de la información (comunicación, información, almacenamiento) están de acuerdo a los procedimientos institucionales?

- a) **Totalmente de acuerdo**
- b) **De acuerdo**
- c) **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- d) **En desacuerdo**
- e) **Totalmente en desacuerdo**

11. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿La comunicación emitida desde la dirección hacia los docentes es clara en su forma y contenido?

- a) **Sí**
- b) **No**

¿Por qué? _____

12. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿Para una buena convivencia en la Institución, genera espacios de dialogo para comunicar y reflexionar ante ciertos problemas inmersos en la institución?

- a) **Siempre**

- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**
- e) **Nunca**

13. Señale las opciones que corresponden a su desempeño

¿En su trabajo cotidiano las conversaciones que se entablan con sus compañeros (as) de trabajo son solo acerca de?

- a) **Trabajo:** Organización___, Planes___, Proyectos___, Pedagogía...
Aprendizaje___, Logro de objetivos institucionales___.
- b) **Contexto social:** Motivación___, Sentido de pertenencia institucional___,
Solución de problemas___, Trabajo en equipo___.
- c) **Contexto personal:** Metas individuales___, Logros individuales___, Desarrollo
de la carrera___, Formación___.
- d) **Contexto familiar:** Relaciones familiares___, Economía___.
- e) **Contexto político y económico:** Ideologías___, Racismo___, Situación actual___,
Productos y servicios___, Novedades___.

14. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿Es útil la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos?

- a) **Siempre**
- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**

e) **Nunca**

¿Por qué? _____

15. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿Usted promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos?

a) **Sí**

b) **No**

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cómo? _____

16. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿Aunque no se llegue siempre a acuerdos generales, en la Unidad Educativa los diferentes actores pueden manifestar sus opiniones de manera abierta?

a) **Siempre**

b) **La mayor parte de tiempo**

c) **Cerca de la mitad del tiempo**

d) **De vez en cuando**

e) **Nunca**

17. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿La gestión de la información, ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la Comunidad Educativa?

a) **Sí**

b) **No**

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles? _____

18. Señale la opción que corresponde a su desempeño



¿Dispone de espacios y tiempos en donde los alumnos y representantes pueden acceder a información requerida?

- a) **Siempre**
- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**
- e) **Nunca**

19. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿Considera que la comunicación que se desarrolla en la comunidad educativa debe mejorar?

- a) Sí
- b) No

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cómo? _____



UNAE

ANEXO # 5 Guía de Encuesta a docentes

Se encuesta a los docentes de la UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA, en una sesión de 20 minutos con cada uno de los participantes.

Las encuestas son con dieciocho docentes de la Institución se las realizan de manera individual, se hace la recolección de datos con los participantes quienes son los informantes clave para el alcance de los objetivos propuestos a la presente investigación.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES

TEMA: LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN DE LA "UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA" DEL DISTRITO 03D02 CAÑAR - PROVINCIA DEL CAÑAR EN EL AÑO LECTIVO 2019-2020.

Respetable Docente; el presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la calidad en educación. Esa información será de vital importancia para determinar aspectos relevantes sobre la comunicación en la Institución educativa como una estrategia en el desempeño profesional directivo. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES:



Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como docente en este establecimiento.

En cada uno de los siguientes ITEMS señale lo que creyere apegado a la realidad en la comunidad educativa.

1. Seleccione la opción que corresponde a su criterio

¿Cómo calificaría usted al clima comunicacional de su institución?

- a) **Excelente**
- b) **Muy bueno**
- c) **Bueno**
- d) **Regular**
- e) **Insuficiente**

¿Por qué? _____

2. Señale la opción según corresponda

¿La información emitida por el equipo directivo es clara, precisa y concisa?

- a) **Siempre**
- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**
- e) **Nunca**

3. Señale la opción según corresponda

¿Cómo fluye la comunicación de la institución desde la dirección hasta los docentes?

- a) **Excelente**

- b) **Muy bueno**
- c) **Bueno**
- d) **Regular**
- e) **Insuficiente**

¿Por qué? _____

4. Señale las opciones según correspondan

¿De medios de comunicación que utiliza el directivo, cuáles de ellos le resultan eficientes para recibir instrucciones y órdenes?

- a) **Impresos:** Informes __, Memorándums __, Circulares __, Actas __, Oficios __.
- b) **Digitales:** Email __, Mensajes __, Llamadas __, Plataforma institucional __.
- c) **Interpersonales:** Dialogo directo __, Reuniones en grupo __, Exposiciones orales __, Saludos motivadores __.
- d) **Ambientales:** Comunicación de pasillo __ diálogos informales __,
- e) **Audiovisuales:** Video conferencia __, Audio conferencia __, Fotografías con mensajes __.

5. Señale la opción según corresponda

¿Considera que es pertinente la comunicación por redes sociales?

- a) **Sí**
- b) **No**

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles? _____

6. Señale las opciones según correspondan

¿Considera qué es efectivo obtener la información directa de parte de la autoridad institucional?

- a) **Extremadamente efectivo**
- b) **Muy efectivo**
- c) **Algo efectivo**
- d) **No tan efectivo**
- e) **Nada efectivo**

7. Señale la opción según corresponda

¿La Unidad Educativa tiene protocolos de comunicación de la información, desde su recepción hasta el traslado a otras dependencias?

- a) **Sí**
- b) **No**

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles son los protocolos con cuenta la Unidad Educativa?

Describe _____

8. Señale la opción según corresponda

¿La Unidad Educativa utiliza protocolos de comunicación de la información, desde su recepción hasta la entrega a otras dependencias?

- a) **Siempre**
- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**
- e) **Nunca**

9. Señale la opción según corresponda

¿La Unidad Educativa tiene protocolos de almacenamiento de información académica y administrativa?

- a) Sí
- b) No

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles son los protocolos de información con cuenta la Unidad Educativa? Describa _____

10. Señale la opción según corresponda, en caso de que la institución cuente con protocolos de comunicación, información y almacenamiento.

¿Los protocolos de gestión de la información (comunicación, información, almacenamiento) están de acuerdo a los procedimientos institucionales?

- a) **Totalmente de acuerdo**
- b) **De acuerdo**
- c) **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- d) **En desacuerdo**
- e) **Totalmente en desacuerdo**

11. Señale las opciones según correspondan

¿Cuáles son las características de una buena comunicación que debe primar en la gestión de la comunicación e información por parte del directivo?

- a) **Coherente**
- b) **Sencilla**
- c) **Clara**
- d) **Precisa**

- e) **Concisa**
- f) **Relevante**
- g) **Todas las anteriores**

12. Señale la opción según corresponda

¿La comunicación por parte del directivo permite su predisposición para ejecutar directrices en el desarrollo de tareas y trabajos emitidas por el equipo directivo?

- a) **Sí**
- b) **No**

Sí la respuesta es “Sí” ¿Por qué? _____

13. Señale la opción según corresponda

¿Usted informa al director los resultados de sus tareas, funciones u otros aspectos de interés?

- a) **Siempre**
- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**
- e) **Nunca**

14. Señale la opción según corresponda

¿Usted accede a la información a través de?

- a) **Los canales oficiales**
- b) **O de terceros**

15. Señale la opción según corresponda



¿La información que recibe de manera informal, está de acuerdo con la información oficial y por ende es confiable?

- a) **Sí**
- b) **No**

¿Por qué? _____

16. Señale la opción según corresponda

¿Considera que el directivo trasmite toda la información que recibe de instancias superiores?

- a) **Siempre**
- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**
- e) **Nunca**

17. Señale la opción según corresponda

¿Existe la predisposición de escuchar opiniones, ideas, propuestas proyectos cuando alguien las propone y de ser el caso desarrollarlos?

- a) **Siempre**
- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**
- e) **Nunca**

18. Señale la opción según corresponda



¿La información presentada por el equipo directivo ha ocasionado inconvenientes con algún miembro de la Comunidad Educativa?

- a) **Sí**
- b) **No**

Cuales _____

19. Señale la opción según corresponda

¿Para una buena convivencia en la Institución existen espacios de dialogo para comunicar y reflexionar ante ciertos problemas inmersos en la institución?

- a) **Siempre**
- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**
- e) **Nunca**

20. Señale la opción según corresponda

¿El directivo promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos?

- a) **Sí**
- b) **No**

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cómo? _____



UNAE

ANEXO # 6 Guía de Encuesta a los Representantes Legales, Padres/Madres de los Estudiantes

Se encuesta a los docentes de la UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA, en una sesión de 20 minutos con cada uno de los participantes.

Las encuestas son con cincuenta y tres Padres/ Madres, Representantes legales de los estudiantes de la Institución se las realizan de manera individual, se hace la recolección de datos con los participantes quienes son los informantes clave para el alcance de los objetivos propuestos a la presente investigación.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PARA PADRES/ MADRES, REPRESENTANTES LEGALES DE LOS ESTUDIANTES

TEMA: LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN DE LA "UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA" DEL DISTRITO 03D02 CAÑAR - PROVINCIA DEL CAÑAR EN EL AÑO LECTIVO 2019-2020.

Respetables Padres/ Madres, Representantes legales de los estudiantes; el presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la calidad en educación. Esa información será de vital importancia para determinar aspectos relevantes sobre la comunicación en la Institución educativa como una estrategia en el desempeño profesional directivo. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.



UNAE

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como representante en este establecimiento.

En cada uno de los siguientes ITEMS señale lo que creyere apegado a la realidad en la comunidad educativa.

1. Seleccione la opción que corresponde a su criterio

¿Cómo calificaría usted al clima comunicacional de su institución?

- a) **Excelente**
- b) **Muy bueno**
- c) **Bueno**
- d) **Regular**
- e) **Insuficiente**

¿Por qué? _____

2. Señale las opciones según correspondan

¿Qué papel considera que cumple la comunicación en la institución educativa?

- a) **Comunicar**
- b) **Informar**
- c) **Persuadir**
- d) **Ordenar**

¿Por qué? _____

3. Señale la opción según corresponda

¿El desarrollo de la comunicación entre el personal de la institución y usted en los últimos años fue?

- a) **Excelente**
- b) **Muy bueno**
- c) **Bueno**
- d) **Regular**
- e) **Insuficiente**

¿Por qué? _____

4. Señale la opción según corresponda

¿Los comunicados remitidos a usted, tomando en cuenta el tiempo puede decirse que?

- a) **Se realizan oportunamente**
- b) **Sin tiempo para su atención**
- c) **Están fuera de tiempo**

5. Señale las opciones que corresponden a su desempeño

¿De medios de comunicación que utiliza en la Unidad Educativa, cuáles de ellos le resultan eficientes para recibir instrucciones y ordenes?

- a) **Impresos:** Informes __, Memorándums __, Circulares __, Actas __, Oficios __.
- b) **Digitales:** Email __, Mensajes __, Llamadas __, Plataforma institucional __.
- c) **Interpersonales:** Dialogo directo __, Reuniones en grupo __, Exposiciones orales __, Saludos motivadores __.
- d) **Ambientales:** Comunicación de pasillo __ diálogos informales __,

e) **Audiovisuales:** Video conferencia___, Audio conferencia___, Fotografías con mensajes___.

6. Señale la opción según corresponda

¿Cómo miembro de la comunidad educativa considero, que en la institución educativa se propicia el diálogo en condiciones de igualdad?

a) **Sí**

b) **No**

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cómo? _____

7. Señale la opción según corresponda

¿Existe la apertura de parte del directivo a escuchar y tomar en cuenta ideas, propuestas, opiniones, proyectos cuando algún representante las propone?

a) **Siempre**

b) **La mayor parte de tiempo**

c) **Cerca de la mitad del tiempo**

d) **De vez en cuando**

e) **Nunca**

8. Señale la opción según corresponda

¿La información comunicada por la autoridad es la misma que manejan los docentes?

a) **Siempre**

b) **La mayor parte de tiempo**

c) **Cerca de la mitad del tiempo**

d) **De vez en cuando**

e) **Nunca**

9. Señale las opciones según correspondan

¿La información comunicada por la institución es?

- a) **Coherente**
- b) **Sencilla**
- c) **Clara**
- d) **Precisa**
- e) **Concisa**
- f) **Relevante**
- g) **Todas las anteriores**

10. Señale la opción según corresponda

¿Para una buena convivencia en la institución existen espacios de diálogo para comunicar y reflexionar ante ciertos problemas inmersos en la institución?

- a) **Sí**
- b) **No**

11. Señale la opción según corresponda

¿Los canales de comunicación que utiliza la Unidad Educativa, muestra consolidación, coordinación y conexión entre directivos y docentes?

- a) **Sí**
- b) **No**

¿Por qué? _____

12. Señale la opción según corresponda

Usted, según su relación con la Institución considera que:

- a) **Es parte de la comunidad educativa**



UNAE

- b) **Esta fuera de la comunidad educativa**
- c) **Únicamente lo consideran cuando pretenden cumplir algún proceso que le exigen otras instancias.**

13. Señale la opción según corresponda

¿El directivo promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos?

- a) **Sí**
- b) **No**

¿Cómo? _____



UNAE

ANEXO # 7 Guía de Encuesta a Estudiantes

Se encuesta a los estudiantes de la UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA, en una sesión de 20 minutos con cada uno de los participantes.

Las encuestas son con cincuenta y tres estudiantes de la Institución se las realizan de manera individual, se hace la recolección de datos con los participantes quienes son los informantes clave para el alcance de los objetivos propuestos a la presente investigación.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES

TEMA: LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN DE LA "UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA" DEL DISTRITO 03D02 CAÑAR - PROVINCIA DEL CAÑAR EN EL AÑO LECTIVO 2019-2020.

Respetables estudiantes; el presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialista en Gestión de la calidad en educación. Esa información será de vital importancia para determinar aspectos relevantes sobre la comunicación en la Institución educativa como una estrategia en el desempeño profesional directivo. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES:



UNAE

Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como estudiante en este establecimiento.

En cada uno de los siguientes ITEMS señale lo que creyere apegado a la realidad en la comunidad educativa.

1. Seleccione la opción que corresponde a su criterio

¿Cómo calificaría usted al clima comunicacional de su institución?

- a) **Excelente**
- b) **Muy bueno**
- c) **Bueno**
- d) **Regular**
- e) **Insuficiente**

¿Por qué? _____

2. Seleccione las opciones que corresponden a su criterio.

¿Qué papel considera que cumple la comunicación en la institución educativa?

- a) **Comunicar**
- b) **Informar**
- c) **Persuadir**
- d) **Ordenar**

¿Por qué? _____

3. Señale la opción según corresponda

¿El desarrollo de la comunicación entre el personal de la institución y usted en los últimos años fue?

- a) **Excelente**
- b) **Muy bueno**
- c) **Bueno**
- d) **Regular**
- e) **Insuficiente**

¿Por qué? _____

4. Señale la opción según corresponda

¿Los comunicados remitidos a usted, tomando en cuenta el tiempo puede decirse que?

- a) **Se realizan oportunamente**
- b) **Sin tiempo para su atención**
- c) **Están fuera de tiempo**

5. Señale las opciones que corresponden a su desempeño

¿De medios de comunicación que utiliza en la Unidad Educativa, cuáles de ellos le resultan eficientes para recibir instrucciones y ordenes?

- a) **Impresos:** Informes __, Memorándums __, Circulares __, Actas __, Oficios __.
- b) **Digitales:** Email __, Mensajes __, Llamadas __, Plataforma institucional __.
- c) **Interpersonales:** Dialogo directo __, Reuniones en grupo __, Exposiciones orales __, Saludos motivadores __.
- d) **Ambientales:** Comunicación de pasillo __ diálogos informales __,
- e) **Audiovisuales:** Video conferencia __, Audio conferencia __, Fotografías con mensajes __.

6. Señale la opción que corresponde a su desempeño

¿Considera que es pertinente la comunicación por redes sociales?

- a) **Sí**
- b) **No**

Sí la respuesta es “Sí” ¿Cuáles? _____

7. Señale la opción según corresponda

¿Cómo miembro de la comunidad educativa considero qué; en la institución educativa se propicia el diálogo en condiciones de igualdad?

- a) **Siempre**
- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**
- e) **Nunca**

8. Señale la opción según corresponda

¿Existe la apertura de parte del directivo a escuchar y tomar en cuenta ideas, propuestas, opiniones, proyectos cuando algún representante las propone?

- a) **Siempre**
- b) **La mayor parte de tiempo**
- c) **Cerca de la mitad del tiempo**
- d) **De vez en cuando**
- e) **Nunca**

9. Señale la opción según corresponda

¿La información comunicada por la autoridad es la misma que manejan los docentes?

- a) **Siempre**

- b) **La mayor parte de tiempo**
 - c) **Cerca de la mitad del tiempo**
 - d) **De vez en cuando**
 - e) **Nunca**
10. Señale las opciones según correspondan
- ¿La información comunicada por la institución es?

- a) **Coherente**
- b) **Sencilla**
- c) **Clara**
- d) **Precisa**
- e) **Concisa**
- f) **Relevante**
- g) **Todas las anteriores**

¿Por qué? _____

11. Señale la opción según corresponda

¿Para una buena convivencia en la institución existen espacios de dialogo para comunicar y reflexionar ante ciertos problemas inmersos en la institución?

- a) **Sí**
- b) **No**

12. Señale la opción según corresponda

¿Los canales de comunicación que utiliza la unidad educativa, muestra consolidación, coordinación y conexión entre directivos y docentes?

- a) **Sí**

b) No

¿Por qué? _____

13. Señale la opción según corresponda

Usted, según su relación con la Institución considera que:

a) Es parte de la comunidad educativa

b) Esta fuera de la comunidad educativa

c) Únicamente lo consideran cuando pretenden cumplir algún proceso que le exigen otras instancias.

14. Señale la opción según corresponda

¿El directivo promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa para la resolución de conflictos?

c) Sí

d) No

¿Cómo? _____



UNAE

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el
Repositorio Institucional

Mónica Patricia Martínez Ordoñez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO, DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA 2019-2020 ", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 20 de Julio de 2020

Mónica Patricia Martínez Ordoñez

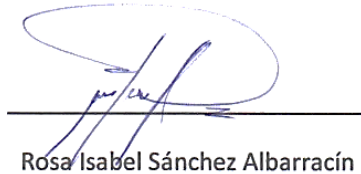
C.I: 0301643292



Rosa Isabel Sánchez Albarracín en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO, DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA 2019-2020 ", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 20 de Julio de 2020



A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to read "Rosa Isabel Sánchez Albarracín".

Rosa Isabel Sánchez Albarracín

C.I: 0102541810



UNAE

Cláusula de Propiedad Intelectual

Mónica Patricia Martínez Ordoñez, autora del trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO, DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA 2019-2020", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Azogues, 20 de Julio de 2020

Mónica Patricia Martínez Ordoñez

C.I: 0301643292

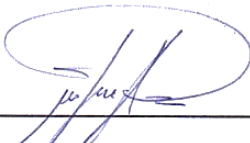


UNAE

Cláusula de Propiedad Intelectual

Rosa Isabel Sánchez Albarracín, autora del trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO, DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL SANTA ROSA DE LIMA 2019-2020", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Azogues, 20 de Julio de 2020



Rosa Isabel Sánchez Albarracín

C.I: 0102541810



Certificación del Tutor

Yo, Edwin Sebastián Pacheco Armijos, tutor del trabajo de titulación denominado “Análisis de la comunicación como estrategia en el desempeño profesional directivo, dimensión gestión administrativa componente información y comunicación en la Unidad Educativa Fiscomisional Santa Rosa de Lima 2019-2020” perteneciente a los estudiantes: Mónica Patricia Martínez Ordoñez con C. I. 0301643292 y Rosa Isabel Sánchez Albarracín con C.I. 0102541810. Doy fe de haber guiado y aprobado el trabajo de titulación. También informo que el trabajo fue revisado con la herramienta de prevención de plagio donde reportó el 8% de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 08 de mayo de 2020.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Edwin Sebastián Pacheco Armijos

C.I: 0103370789