

# **Comunicación estratégica y su impacto en la calidad de los procesos de Gestión Escolar**

*Strategic communication and its impact on the quality of school management processes*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15171293>

**AUTORES:** Giancarlo Geovanny Moran Morales<sup>1\*</sup>

Emilio Antonio Morante Ramos<sup>2</sup>

César Ricardo Castillo Montúfar<sup>3</sup>

**DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:** [g Moran@utb.edu.ec](mailto:g Moran@utb.edu.ec)

**Fecha de recepción:** 08 / 01 / 2025

**Fecha de aceptación:** 28 / 03 / 2025

## **RESUMEN**

El estudio, acerca de la Comunicación estratégica y su impacto en la calidad de los procesos de Gestión Escolar realizada en la Escuela de Educación Básica Segundo Auhing Medina del Cantón El Empalme – Guayas, tuvo como objetivo general analizar la comunicación estratégica establecida en la institución, seleccionada mediante una investigación exhaustiva con el fin de proponer alternativas de solución que contribuyan al fortalecimiento y calidad de los procesos de gestión escolar. Se realizó un estudio mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. El diseño fue de carácter descriptivo, no experimental, de tipo transversal. Para recopilar datos se aplicó una muestra conformada por: un directivo, 24 docentes, 45 padres de familia y 76 estudiantes. Las herramientas utilizadas incluyeron instrumentos como encuestas, entrevistas y observaciones directas. Los resultados mostraron varias deficiencias en la comunicación interna y externa de la

---

<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0009-0008-5742-111X>, Universidad Técnica de Babahoyo, [g Moran@utb.edu.ec](mailto:g Moran@utb.edu.ec)

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0009-5977-3079>, Universidad Bolivariana del Ecuador, [eamoranter@ube.edu.ec](mailto:eamoranter@ube.edu.ec)

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>, Universidad Bolivariana del Ecuador, [crcastillom@ube.edu.ec](mailto:crcastillom@ube.edu.ec)

institución, tales como la falta de claridad y consistencia en la transmisión de políticas, baja participación de los padres en actividades escolares, y escasas oportunidades para que los estudiantes proporcionen retroalimentación. El análisis reveló que la comunicación predominante era unidireccional y dependía en gran medida de reuniones presenciales y notas informativas, mientras que los canales digitales eran subutilizados. Se llevó a la conclusión de que la comunicación estratégica es de suma importancia en la gestión escolar, pues esta permite una convivencia armónica, el trabajo colaborativo, la mejora de la cultura organizacional y la consecución de las metas y objetivos institucionales.

**Palabras clave:** *Comunicación estratégica, Gestión escolar, Calidad educativa*

## **ABSTRACT**

This study, aimed to analyze the strategic communication practices established at Segundo Auhing Medina Basic Education School through comprehensive research to propose solutions that enhance the quality and efficiency of school management processes. A mixed-method approach, combining qualitative and quantitative techniques, was employed with a descriptive, non-experimental, cross-sectional design. Data collection involved a sample comprising one school administrator, 24 teachers, 45 parents, and 76 students, utilizing tools such as surveys, interviews, and direct observations. The results revealed several deficiencies in the institution's internal and external communication, including a lack of clarity and consistency in policy dissemination, low parental involvement in school activities, and limited opportunities for students to provide feedback. The predominant communication approach was found to be unidirectional, relying heavily on in-person meetings and printed notices, with minimal use of digital channels. The findings underscore the critical role of strategic communication in school management, highlighting its contribution to fostering harmonious relationships, collaborative work, improved organizational culture, and the achievement of institutional goals and objectives.

**Keywords:** *Strategic communication, School management, Educational quality*

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad la comunicación es un factor de suma importancia en todos los procesos que involucren personas, y más que todo en el ámbito educativo. Es importante recordar

que la particularidad de toda estrategia de comunicación debe centrarse en las personas; esto significa que, más allá de transmitir información, debemos enforarnos en relacionarnos más como personas, generar confianza entre grupos de individuos y crear un ambiente donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan escuchados, valorados y comprometidos.

Según Lucerna (2023) la comunicación estratégica es el proceso mediante el cual se planifica, desarrolla y controla el mensaje y la información que se comparte con los diferentes públicos de una organización con el objetivo de alcanzar sus objetivos. La comunicación estratégica en el ámbito educativo ha sido objeto de estudio e interés creciente en las últimas décadas. Antes, la comunicación en las instituciones educativas se limitaba principalmente a la transmisión de información administrativa y académica de manera unilateral. Con el paso del tiempo, se ha reconocido la importancia de una comunicación más estratégica y participativa para lograr los objetivos educativos y fortalecer las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa.

La comunicación estratégica influye en la efectividad de la gestión escolar, el clima organizacional, las relaciones con los padres de familia y la comunidad, entre otros aspectos. Es común encontrar deficiencias en este aspecto que afectan el funcionamiento y la calidad educativa; por lo tanto, es necesario analizar la comunicación estratégica para identificar áreas de mejora y contribuir al fortalecimiento de los procesos institucionales.

Muchos estudios que han explorado diversos aspectos de la comunicación estratégica en las instituciones educativas, incluyendo la importancia de una comunicación efectiva y asertiva entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para mejorar el clima escolar, promover la participación de la comunidad educativa y aumentar el rendimiento académico de los estudiantes. Como por ejemplo en las investigaciones realizadas por Bedoya (2023) (Universidad Andina Simón Bolívar en su tesis para la obtención del título de maestría en Comunicación Estratégica) titulada: Propuesta de comunicación estratégica para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y comunicación interna y externa de la Unidad Educativa “Ligdano Chávez” (Quito - Ecuador), se pudo evidenciar que la institución posee un recurso humano de profesionales abiertos al cambio; pero, las escasas estrategias comunicacionales por partes de los directivos han ahondado los problemas que no permiten la mejora continua. Se pretende que las alternativas de solución aporten a

enmendar ciertos problemas institucionales, así como potenciar el desempeño de todos los actores educativos, sin dejar a un lado el fortalecimiento de los procesos que se trabajan en la comunidad educativa y la convivencia armónica como parte de la cultura organizacional. Rojas (2021) en su tesis de maestría de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador cuyo título es “La Comunicación estratégica en los Procesos de Desarrollo en el Entorno Digital y su incidencia en la identidad organizacional del Tecnológico Euroamericano en la ciudad de Guayaquil 2020”, demostró la viabilidad de diseñar un plan de comunicación estratégica que permita un mejor flujo de información entre los actores educativos y a su vez optimizar la relaciones con los estudiantes y usuarios externos. Como su población fue reducida, se trabajó con toda la institución que la conforman 40 docentes y 14 administrativos, donde solo 30 docentes constataron la encuesta, luego de varias veces haber solicitado, no hubo respuesta de toda la comunidad institucional, considerándose esto como un indicador la poca colaboración y compromiso del personal. A diferencia de la población estudiantil, que debido a su magnitud se empleó la técnica de muestreo. Dentro de esta investigación se utilizó la metodología deductiva y técnica de recolección de datos cuantitativos, donde se concluye que existe poca comunicación y esto es alarmante porque no existen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores y estudiantes, ocasionando un mal manejo de la organización y por ende el fracaso de la misma.

Cantón y García (2012) de la Universidad de León, en su estudio de caso con el tema “La comunicación en los centros educativos”, tuvo como objetivo describir e interpretar el concepto de comunicación en la comunicación interna y el significado que le adjudican. Los problemas de comunicación que detectaron dentro de una institución educativa hicieron que se sometiera a un estudio. En su investigación se trabajó con centros educativos de Argentina. Utilizaron una revisión bibliográfica con las teorías comunicativas y también con la metodología del estudio de caso, utilizaron varios instrumentos que fueron la observación, la entrevista, el análisis documental y el cuestionario. Los resultados tanto cualitativos como cuantitativos fueron categorizados e interpretados; llegando a la conclusión de que manifiestan que la comunicación comprende un mecanismo fundamental para el correcto funcionamiento de una institución educativa.

Amayuela (2017) de la Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz" Camagüey, Cuba, en su artículo titulado “Comunicación y su relación con la educación en

el contexto universitario” el cual tuvo como objetivo valorar la significación de la relación entre comunicación y educación en función del éxito del proceso formativo de los educandos en el contexto universitario, utilizó métodos teóricos y empíricos para estudiar este tema. Manifiesta en su trabajo de investigación que, la comunicación dentro del contexto educativo es un proceso que ha venido siendo tema de estudio por diferentes ciencias y diversos puntos de vistas; sin embargo, aún no han sido suficientes las propuestas y razonamientos sobre lo importante que es, en la calidad del proceso educativo de todos los niveles de enseñanza. En su artículo realiza un análisis de cómo la comunicación influye en la educación y su impacto en el éxito de los estudiantes universitarios. La autora subraya que entender la interacción social por medio de la comunicación es fundamental para el desarrollo del conocimiento humano y para mejorar el proceso educativo que, como visión sería un intercambio social de comunicación entre docentes y estudiantes.

Los estudios realizados por los autores antes citados, evidencian que la comunicación interna como todo el proceso comunicativo dentro de un entorno colaborativo de la institución es importante para la comunidad educativa, con el fin de que esta reciba, emita y tenga accesibilidad a la información requerida de forma clara, objetiva y oportuna; resolviendo dudas y así poder evitar ambigüedades en la comunicación (González, 2022).

Este estudio toma como base las teorías de la comunicación organizacional aplicadas al ámbito educativo; tales como, la de Martínez (2020) quien manifiesta que un modelo comunicacional debe tener como finalidad el establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos; los cuáles deben ser descriptos a partir las interrogantes: ¿Quién?, ¿qué dice?, ¿a través de qué canal?, ¿a quién? y ¿con qué efecto?; esta teoría es útil para analizar los diversos aspectos de la comunicación en una institución educativa.

Este modelo, al centrarse en las preguntas ¿Quién?, ¿qué dice?, ¿a través de qué canal?, ¿a quién? y ¿con qué efecto?, permite desentrañar los distintos componentes de la comunicación y evaluar su eficacia. Este modelo comunicacional es una herramienta valiosa para analizar y mejorar la comunicación en una institución educativa. Por lo que al profundizar cada interrogante incluiremos los elementos responsables: ¿Quién comunica? al identificar al emisor (directivos, docentes, estudiantes), podemos analizar el rol que cada actor juega en la comunicación institucional. Por ejemplo, los directivos suelen ser los

encargados de transmitir lineamientos generales, mientras que los docentes se enfocan en comunicar contenidos académicos.

Para Moreno (2022), la Teoría de la Comunicación Persuasiva se enfoca en los procesos con los cuales se pretende influir en las actitudes y comportamientos de las personas por medio de la comunicación. En el contexto educativo, puede aplicarse para comprender cómo utilizar estrategias de comunicación persuasiva promoviendo cambios positivos en la comunidad educativa, así como fomentar la participación de los padres de familia en la vida escolar o mejorar la motivación de los docentes y estudiantes.

Este estudio es importante porque beneficiará a la Escuela de Educación Básica Segundo Auhing Medina donde su comunicación estratégica, al ser clara y efectiva facilitará la coordinación entre docentes, personal administrativo, directivo. Las estrategias de comunicación fortalecerán las relaciones con padres de familia y la comunidad en general; además, se aumenta la motivación y confianza de los estudiantes, se optimiza la toma de decisiones, se promueve un ambiente escolar positivo y ayuda a gestionar cambios de manera efectiva. Una comunicación efectiva y asertiva, asegura a la institución que el personal trabaje alineado y apoyando los objetivos educativos de la institución, mejora la coordinación en la implementación de políticas institucionales, la gestión pedagógica y las prácticas educativas.

El tema de la presente investigación se enfoca en el análisis específico de la comunicación estratégica en la Escuela de Educación Básica Segundo Auhing Medina del Cantón El Empalme, provincia del Guayas. En esta institución se ha observado desfases en los procesos comunicativos; al no existir un plan de comunicación institucional efectivo y asertivo, afecta negativamente el desempeño profesional y las relaciones con los diversos actores educativos, como estudiantes, padres de familia, personal docente, Directivos y la comunidad en general. Cabe recalcar que, este estudio permite indagar en las causas del problema y diseñar intervenciones específicas para mejorar la comunicación y la gestión escolar lo cual garantice la calidad de los procesos educativos institucionales.

El objetivo general de este estudio es analizar la comunicación estratégica establecida en la Escuela seleccionada mediante una investigación exhaustiva y proponer alternativas de solución que contribuyan al fortalecimiento y calidad de los procesos de gestión escolar. Como objetivos específicos propuestos en esta investigación, se pretende realizar un

diagnóstico de los procesos de comunicación estratégica implementados en la Escuela de Educación Básica Segundo Auhing Medina; así como, Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión escolar en la aplicación de la comunicación interna y externa en la institución; y, diseñar un plan de comunicación estratégica, incluyendo actividades específicas y acciones concretas.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación es de enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo de carácter descriptivo, de diseño no experimental, de tipo transversal. De acuerdo a Sánchez (2019) la investigación basada en el enfoque cualitativo se sostiene en evidencias que describen de una manera minuciosa un fenómeno para poder comprenderlo y explicarlo mediante la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus ideas y fundamentos epistemológicos.

Guevara y Castro (2020) indican que la investigación es descriptiva cuando se efectúa y se desea describir una realidad en todos sus componentes principales, utilizando criterios persistentes que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

Arispe et al, (2020) manifiesta que el diseño de una investigación no experimental no se manipulan las variables, los fenómenos se observan y analizan de manera natural. Además, Mertens (2015) citado por Arispe et al, (2020) expresa que este tipo de diseño es muy útil en variables que no se pueden manipular tanto por su dificultad y por razones éticas. También este estudio se considera de tipo transversal ya que la recolección de los datos se realiza en un único momento, siendo este el segundo trimestre del Año Lectivo 2024-2025 (Arispe, Guerrero, & Acuña, 2020).

Entre las técnicas y métodos de investigación se utilizaron entrevistas a los directivos y encuestas a los demás actores educativos. El cuestionario de 20 ítems fue dirigido a una muestra no probabilística de tipo intencional y a criterio del investigador; considerando a 24 docentes, 1 directivo, 76 estudiantes de la educación básica superior y 45 representantes. Se utilizaron los formularios de Google validados por expertos y previa autorización de la autoridad del plantel, para luego trabajar el análisis descriptivo en el software estadístico en SPSS. Se realizó la observación a las unidades de análisis in situ y se entrevistó a las máximas autoridades. Cabe resaltar que el muestreo no probabilístico intencional y por

conveniencia, para Hernández (2021) la selección de los participantes se realiza mediante expertos que establecen criterios a seguir; además este autor indica que la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, ya que le permite elegir cuántos participantes puede haber en el estudio.

Para establecer la consistencia y confiabilidad de los instrumentos aplicados, se usó la técnica del alfa de Cronbach (Rodríguez-Reguant 2020) cuya fórmula es:  $\alpha = k / k-1 [1 - \sum si^2 / st^2]$ . Esto sirvió para determinar si los instrumentos utilizados son consistentes y confiables; cabe indicar que se hizo un ensayo piloto donde se tomó como referentes a 15 participantes cuyas características eran similares a la muestra aplicada. Así, para la variable independiente se estructuró una encuesta con 9 ítems y se obtuvo una consistencia del 0.85; y, para la variable dependiente que se plantearon 10 ítems, el valor obtenido fue de 0.89. Según lo estipulado por Gliem y Gliem (2003), cuando los valores se encuentran más cerca de 1, la consistencia del instrumento será mayor. En consecuencia, la consistencia de los instrumentos empleados es Buena (Rodríguez & Reguant, 2020).

**RESULTADOS**

<b>Variable independiente: Comunicación estratégica</b>											
<b>Dimensión 1: Planeación</b>											
		<b>Totalmente de acuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>		<b>Indiferente</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>PREGUNTAS</b>		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1	¿En la institución existe un plan de comunicación trabajado participativamente?	38	26	77	53	19	13	9	6	3	2
2	¿Los directivos han implementado estrategias para fortalecer la comunicación interna y externa con los diversos actores educativos?	35	24	86	59	16	11	8	6	1	1
3	¿Los procesos de comunicación	35	24	77	53	23	16	8	6	3	2

	implementados en la institución son efectivos y asertivos?										
<b>Dimensión 2: Canales de comunicación</b>											
		<b>Totalmente de acuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>		<b>Indiferente</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>PREGUNTAS</b>		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
4	¿Está usted de acuerdo en que los canales de comunicación que son manejados actualmente por la institución son los mejores para la información efectiva en la comunidad educativa?	38	26	81	56	14	10	7	5	6	4
5	¿Considera usted que existe claridad y efectividad de la información recibida a través de los canales de comunicación de la institución?	35	24	77	53	20	14	10	7	4	3
6	¿Cree usted que la combinación de canales tradicionales y digitales maximiza la efectividad de los mensajes en la institución?	32	22	79	54	17	12	12	8	6	4
<b>Dimensión 3: Control y evaluación</b>											
		<b>Totalmente de acuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>		<b>Indiferente</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>PREGUNTAS</b>		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
7	¿Considera usted que la institución realiza un seguimiento adecuado para garantizar que la información llegue a toda la comunidad educativa?	36	25	84	58	14	10	10	7	2	1
8	¿Cree usted que la institución evalúa de	36	28	82	56	21	14	6	4	1	1

	manera efectiva la retroalimentación de estudiantes, padres y docentes sobre la comunicación institucional?										
9	¿La institución toma medidas acertadas para mejorar la comunicación basándose en las sugerencias o quejas de la comunidad educativa?	35	24	81	56	15	10	12	8	3	2

**Tabla 1.** Resultados de las encuestas aplicadas a docentes y padres de familia en relación con la variable independiente

**Fuente:** El autor (2024)

En lo que respecta a la dimensión de planeación se observa que en la institución existe un plan de comunicación construido participativamente, lo que demuestra que los directivos han trabajado en conjunto con la comunidad educativa, logrando una buena gestión directiva. Así mismo se han implementado estrategias para fortalecer la comunicación interna y externa con los diversos actores educativos como lo es el diálogo abierto, participación de la comunidad escolar y reuniones periódicas. También se constata que los procesos de comunicación implementados en la institución son efectivos y asertivos porque han logrado transmitir información de manera clara, concisa y a su vez oportuna; sin embargo, los resultados muestran que alguno de estos procesos necesita ajustes que permitan alcanzar la calidad, así lo demuestran un gran porcentaje de encuestados que no están totalmente de acuerdo que todo funcione correctamente en cuanto a la dimensión analizada.

En la dimensión de los canales de comunicación se demuestra que estos son manejados actualmente por la institución, de manera interna por los directivos y de manera externa por la comisión de comunicación. Se ha utilizado canales de comunicación accesibles como el uso de la tecnología (WhatsApp, correo electrónico, dialogo abierto y mensajes de texto) y haciendo notificaciones de manera física; lo que se puede apreciar de acuerdo a la encuesta que ha sido factible hasta cierto punto el uso de estos medios comunicativos al momento de

transmitir información a la comunidad educativa. Se evidencia que la combinación de canales tradicionales y digitales utilizada por la institución ha fortalecido la efectividad de los comunicados realizados tanto por los directivos y docentes; sin embargo, hay un porcentaje considerable de encuestados queines no estan totalmente de acuerdo de que todo funcione a la perfección, pues se necesita mejorar la efectividad y asertividad de los procesos comunicacionales.

Dentro de la dimensión de control y evaluación, la institución ha realizado seguimientos hasta cierto punto adecuados garantizando que la información de una u otra forma llegue a toda la comunidad educativa, observando que se cumpla lo planificado y verificando por medio del cumplimiento de las actividades educativas. Se puede evidenciar que un grupo considerable de participantes se muestran indiferentes o no están de acuerdo de que el control y la evaluación se realice de manera efectiva en la institución; pues se requiere de procesos más sólidos que promuevan un acompañamiento permanente de parte de los líderes educativos con el fin de garantizar la calidad y calidez educativa.

<b>Variable dependiente: Procesos de Gestión Escolar</b>											
<b>Dimensión 1: Gestión administrativa</b>											
		<b>Totalmente de acuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>		<b>Indiferente</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>PREGUNTAS</b>		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1	¿En la institución se planifican y ejecutan actividades de forma democrática y con la participación de todos los actores educativos?	37	23	92	63	9	6	5	3	3	2
2	¿Los canales de comunicación que se utilizan en la gestión administrativa facilitan una coordinación eficiente de las tareas?	39	27	85	58	11	7	9	6	2	1

3	¿En la institución se evidencia un liderazgo efectivo que promueve el trabajo en equipo y el cumplimiento de las funciones de todos los organismos escolares?	35	24	83	57	18	12	9	6	1	1
<b>Dimensión 2: Gestión pedagógica</b>											
		<b>Totalmente de acuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>		<b>Indiferente</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>PREGUNTAS</b>		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
4	¿La comunicación entre docentes y directivos es fluida y esta contribuye a la mejora de los procesos educativos?	47	32	71	49	19	13	8	6	1	1
5	¿Los directivos acompañan y retroalimentan oportunamente a los docentes para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje?	35	24	81	56	20	14	8	6	2	1
6	¿Los objetivos institucionales y de aprendizaje se comunican de manera clara para fortalecer la práctica docente en el aula de clases?	39	27	80	55	17	12	7	5	3	2
<b>Dimensión 3 Gestión convivencia y seguridad</b>											
		<b>Totalmente de acuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>		<b>Indiferente</b>		<b>En desacuerdo</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>PREGUNTAS</b>		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
7	¿Las políticas internas de convivencia y seguridad se comunican de	34	23	86	59	17	12	7	5	2	1

	manera efectiva a todos los estudiantes y demás actores educativos?										
8	¿Los procedimientos de seguridad normados de la institución se implementan y evalúan de forma participativa?	34	23	94	64	12	8	5	3	1	1
9	¿Los acuerdos y compromisos contemplados en el Código de Convivencia institucional fueron establecidos por todos los actores educativos?	42	29	78	53	14	10	11	8	1	1
10	¿En la institución se evidencia un ambiente de respeto y convivencia armónica entre toda la comunidad educativa, lo cual fomenta un buen clima escolar?	37	25	75	51	18	12	12	8	4	3

**Tabla 2.** Resultados de las encuestas aplicadas a docentes, estudiantes y padres de familia en relación con la variable independiente

**Nota.** Resultados de las encuestas aplicadas a docentes, estudiantes y padres de familia en relación con la variable dependiente

**Fuente:** El autor (2024)

Un análisis general de los datos proporcionados sobre los procesos de gestión escolar que es la segunda variable, nos refleja una tendencia un tanto positiva hacia una gestión efectiva en tres dimensiones: gestión administrativa, pedagógica y de convivencia. En términos de gestión administrativa, una parte considerable de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las actividades se planifican democráticamente y la

comunicación ayuda con la coordinación, aunque se observan pequeños grupos con opiniones indiferentes o negativas que por los resultados se evidencia que no están de acuerdo con muchos procesos de la actual gestión de los directivos.

En la dimensión pedagógica se enfatiza que existe una comunicación entre docentes y directivos un tanto fluida. Los directivos también brindan apoyo a los docentes, lo cual es percibido favorablemente por la mayoría de los participantes; sin embargo, algunos muestran indiferencia o desacuerdo en cuanto al acompañamiento efectivo y cumplimiento de los objetivos institucionales y de aprendizaje.

En cuanto a la gestión de convivencia y seguridad, las políticas y procedimientos se comunican en gran parte, de manera efectiva y, el clima escolar es percibido en general como aceptable, aunque un grupo considerable reporta desacuerdos en estos procesos de seguridad y convivencia escolar; es decir no se siente seguros dentro de la institución, requiriéndose acciones inmediatas.

En resumen, los datos descritos sugieren una aceptable gestión escolar con áreas que logran beneficiarse de una mayor participación y claridad en algunos aspectos.

Con base en los resultados, se plantea como propuesta de solución a la problemática investigada, talleres de sensibilización y actualización de conocimientos para potenciar los procesos educativos institucionales. El objetivo general de dicha propuesta es fortalecer las competencias de docentes y directivos mediante talleres prácticos de estrategias comunicacionales con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia del desempeño profesional y la gestión escolar.

Los talleres se enfocan en temas como: el liderazgo y habilidades de comunicación efectiva y asertiva, la comunicación estratégica en la gestión escolar, clima escolar y resolución de conflictos, acompañamiento pedagógico al desempeño profesional docente.

Los beneficiarios directos de esta propuesta son los docentes, quienes actualizarán sus conocimientos y renovarán sus estrategias para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. Otros beneficiarios serán los estudiantes, quienes desarrollarán habilidades y destrezas acorde a las necesidades educativas actuales en un ambiente de colaboración, confianza y seguridad. Los beneficiarios indirectos serán los padres de familia y la comunidad educativa en general quienes verán a una institución como referente de innovación y calidad educativa al servicio de la sociedad y el progreso del país.

La propuesta fue validada por juicio de expertos, es decir, profesionales con amplia experiencia en el campo educativo, quienes por medio de una rúbrica indicaron la validez, viabilidad y confiabilidad del documento asegurando la mejora continua de los procesos educativos, así como el cumplimiento de la misión y visión institucional.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados indican que la comunicación estratégica en la Escuela de Educación Básica Segundo Auhing Medina presenta varias deficiencias que afectan negativamente la cohesión y el funcionamiento de la comunidad educativa. A continuación, se discuten los hallazgos claves y sus implicaciones:

En la escuela en mención existe un plan de comunicación en la institución, pero no existe una integración colaborativa de todos los actores educativos lo cual limita su efectividad, ya que no muestra las necesidades reales de la comunidad escolar. Se propondría implementar reuniones de planificación donde colaboren y estén involucrados a docentes, estudiantes y padres de familia, lo cual permitiría ajustar el plan de comunicación a las necesidades y realidades de los diferentes grupos. Además, crear un comité de comunicación que periódicamente verifique y actualice el plan esto facilitará su adecuación a los cambios futuros.

En la dimensión de Canales de comunicación, tanto directivos como docentes y estudiantes tienen la percepción de insuficiencia y falta de claridad en la comunicación interna, lo que sugiere la necesidad de mejorar los canales y métodos utilizados para informar a miembros de la comunidad educativa. Otro desfase en este punto se considera, la dependencia excesiva de las reuniones presenciales puede limitar la efectividad de la comunicación, especialmente en un contexto donde las herramientas digitales pueden ofrecer mayor flexibilidad y alcance; resultados que concuerdan con los hallazgos de Rojas, (2021); (Bedoya, 2023); Cantón y García, (2012).

En cuanto al Control y Evaluación se ha realizado seguimiento y evaluaciones a los procesos comunicativos lo cual no han sido consistentes, esto ha afectado la retroalimentación y la mejora continua escolar. Los actores educativos coinciden que hace falta implementar un buen procedimiento para verificar que la comunicación sea efectiva y asertiva mediante la creación un sistema formal de evaluación de la comunicación

incluyendo encuestas de satisfacción, buzones de sugerencias, reuniones para retroalimentación y toma de decisiones, lo cual fortalezca el manejo de la información y la consecución de los objetivos institucionales.

La Gestión Administrativa presenta resultados mixtos, con una parte de la comunidad educativa que reconoce el liderazgo del directivo en cuanto en comunicación y planificación, mientras que un gran porcentaje se muestra en desacuerdo o indiferente respecto a la gestión del directivo. A pesar de los esfuerzos que realizan los directivos por mantener un clima organizacional aceptable, los resultados demuestran que hay ajustes por realizar y desafíos que necesitan atención inmediata para que los procesos comunicacionales y la planificación estratégica se implementen con la eficacia y eficiencia requerida. Cabe indicar que estos ajustes requieren la presencia de los docentes y representantes legales en reuniones realizadas de toma de decisiones, lo cual ayudará a fomentar un sentido de pertenencia y colaboración.

En lo concerniente a la Gestión Pedagógica, los directivos reconocen que aun nudos críticos por resolver para que este alcance la calidad deseada; reafirmando esta información con los encuestados quienes perciben una falta de acompañamiento efectivo y retroalimentación oportuna por parte de los responsables de las observaciones de clases para una retroalimentación específica y constructiva. Además, los actores educativos sugieren implementar reuniones de seguimiento específicas para evaluar y valorar el progreso de los docentes y ofrecer apoyo adicional si estos así lo requieren, de acuerdo a las necesidades específicas.

Al analizar la Gestión de Convivencia y Seguridad pese a que las políticas existentes para estos procesos son comunicadas de manera aceptable, existe preocupación sobre su implementación; pues existe una percepción de inseguridad entre algunos miembros de la comunidad educativa. Los informantes manifestaron que se deben reforzar las medidas de seguridad mediante simulacros frecuentes y socialización de protocolos de emergencia. Se propone también la creación de un comité de convivencia que incluya estudiantes, padres y docentes para que este evalúe continuamente la armonía escolar y proponer mejoras. Se requiere con urgencia fomentar el diálogo para resolver conflictos, prevenir situaciones de riesgo y promover un ambiente seguro y respetuoso.

## **CONCLUSIONES**

La investigación que se realizó en la Escuela de Educación Básica Segundo Auhing Medina sobre la comunicación estratégica nos permite identificar tanto sus fortalezas, debilidades y las áreas a mejorar que están relacionadas con los procesos comunicativos y su impacto en la gestión escolar.

Los procesos de comunicación estratégica implementados en la institución, implican un plan de comunicación interno que utiliza canales tradicionales y digitales, al momento de transmitir la información existen deficiencias en la claridad y consistencia de la misma, también incurren en la no participación de todos los actores educativos. Estas faltas son un limitante a la efectividad de la comunicación interna y externa, creando discordancia entre los directivos, docentes, padres y estudiantes, lo que no permite la mejora continua y una cultura organizacional propositiva que fomente el trabajo colaborativo y la calidad de los procesos educativos. La comunicación estratégica es fundamental para la mejora de la gestión escolar, y su fortalecimiento orientado a ser participativo e inclusivo podrá transformar significativamente la dinámica institucional.

Se identificaron fortalezas y debilidades en la gestión escolar. Una de las fortalezas más importantes es la disposición de los directivos al momento de planificar y ejecutar actividades comunicativas; sin embargo, la falta de mecanismos que retroalimenten y evalúen los mismos, genera desconfianza y dificultad entre los actores educativos. Existe escasa participación de la población escolar como es el caso de padres de familia y estudiantes en las actividades institucionales; es por ello que, como debilidad impacta negativamente en la percepción de transparencia y colaboración dentro de la comunidad educativa. La finalidad de mejoras con la propuesta dadas en esta investigación representa una forma de superar las carencias actuales y promover un entorno escolar más cálido, colaborativo y encaminado al logro de los objetivos educativos.

Los hallazgos destacan la necesidad de implementar herramientas digitales para mejorar la accesibilidad y efectividad de la comunicación, así como la importancia de capacitar a los directivos, docentes y personal administrativo en estrategias de comunicación efectiva. Además, se evidenció la urgencia de fortalecer la participación de los padres de familia y crear espacios para la retroalimentación estudiantil, lo que fomentará un ambiente más inclusivo y participativo. Asimismo, se subrayó la importancia de desarrollar y comunicar

claramente la identidad institucional, así como sus políticas y valores para fortalecer la confianza y la cohesión dentro de la comunidad educativa.

En conclusión, la mejora de la comunicación estratégica en la Escuela de Educación Básica Segundo Auhing Medina no solo es necesaria, sino también posible mediante la aplicación de estrategias bien planificadas y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. Este esfuerzo conjunto promoverá un ambiente escolar más armonioso, inclusivo y orientado al éxito académico y personal de los estudiantes. La relevancia y actualidad de este estudio subrayan la importancia de la comunicación estratégica como una herramienta esencial para el éxito y el desarrollo sostenible de las instituciones educativas.

La presente investigación, se consolida como una base para que futuros investigadores amplíen y profundicen el objeto de este estudio, ya que, la comunicación estratégica en las instituciones educativas es uno de los ejes principales de los procesos internos para el buen funcionamiento y dirección de la misma. Se deben buscar nuevos mecanismos de gestión escolar que permitan fortalecer los procesos internos impulsando la participación y colaboración entre los actores educativos con el fin de fomentar la transparencia de la información que, como objetivo, no solo permite la mejora continua, sino también el compromiso con los resultados académicos y administrativos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amayuela, G. (2017). Comunicación y su relación con la educación en el contexto universitario. *Alternativas en Psicología*, 8-19. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de <https://www.alternativas.me/attachments/article/119/Comunicación%20y%20su%20relación%20con%20la%20educación%20en%20el%20contexto%20universitario.pdf>
- Arispe, C., Guerrero, M., & Acuña, L. (2020). *La Investigación Científica una aproximación para los estudios d Posgrado*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%C3%8DFICA.pdf>

- Baecker, D. (2017). Teorías sistémicas de la comunicación. *Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad*(37), 1-20. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/3112/311252754001.pdf>
- Bedoya, I. (2023). Propuesta de comunicación estratégica para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y comunicación interna y externa de la Unidad Educativa "Ligdano Chávez". Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9574/1/T4194-MCE-Bedoya-Propuesta.pdf>
- Calviño, M. (2007). Para un Didáctica comunicativa. *Revista Educación*, 21-26. Obtenido de [https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/comunicacion.html#google\\_vignette](https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/comunicacion.html#google_vignette)
- Cantón, I., & García, A. (2012). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *Tendencias pedagógicas*(19), 107-130. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwidg4DiueOEAxUGm7AFHTloC1UQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3939030.pdf&usg=AOvVaw2x7PyiFYd0NSI8TR5ZHive&opi=89978449>
- Cherrez, I. (2020). Propuesta de un Sistema de Gestion de Mantenimiento en la Empresa Industrial St-Pasal. Universidad Politecnica Saleciana Cuenca, Cuenca . Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19599/1/UPS-CT008910.pdf>
- Falconí, G., Cusot, G., Enríquez, M., & De la Torre, M. (2021). Comunicación e innovación en las prácticas educativas, caso de estudio: experiencias de la campaña “Recicla Esperanza”. *Esferas*, 156-181. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj7ss2nueOEAxVYRTABHYdKAGIQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.usfq.edu.ec%2Findex.php%2Fesferas%2Farticle%2Fview%2F1967%2F3301&usg=AOvVaw1IOoYLqHWPRzYrJLab\\_3u1&opi=](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj7ss2nueOEAxVYRTABHYdKAGIQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.usfq.edu.ec%2Findex.php%2Fesferas%2Farticle%2Fview%2F1967%2F3301&usg=AOvVaw1IOoYLqHWPRzYrJLab_3u1&opi=)
- González, J. (27 de Febrero de 2022). <https://www.mercadotecniaeducativa.com>. Obtenido de <https://www.mercadotecniaeducativa.com/post/comunicacion-interna-colegios>
- Guevera, G., & Castro, N. V. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista*

- Científica Mundo de la Investigación Y el Conocimiento, 163-173. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>
- Hernandez, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 1-3. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v37n3/1561-3038-mgi-37-03-e1442.pdf>
- Hernández, R. (2008). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Lucena, P. (2023). <https://www.cesuma.mx/>. Recuperado el 29 de Febrero de 2024, de <https://www.cesuma.mx/blog/que-es-la-comunicacion-estrategica.html#:~:text=La%20comunicación%20estratégica%20es%20el,objetivo%20de%20alcanzar%20sus%20objetivos.>
- Marteneý, J. (15 de Junio de 2017). <https://espanol.libretexts.org/>. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de [https://espanol.libretexts.org/Ciencias\\_Sociales/Ciencias\\_Sociales/Estudios\\_de\\_Comunicacion/Argumento\\_y\\_Debate/Argumentando\\_usando\\_el\\_pensamiento\\_crítico\\_\(Marteneý\)/02%3A\\_Comunicar\\_un\\_argumento/2.03%3A\\_El\\_Modelo\\_de\\_Comunicación#:~:text=Como%20sugiere%20el](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Estudios_de_Comunicacion/Argumento_y_Debate/Argumentando_usando_el_pensamiento_crítico_(Marteneý)/02%3A_Comunicar_un_argumento/2.03%3A_El_Modelo_de_Comunicación#:~:text=Como%20sugiere%20el)
- Martínez, J. (21 de Abril de 2020). <https://www.comunicologos.com/>. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de <https://www.comunicologos.com/teorias/modelo-de-lasswell/>
- Moreno, C. (9 de Septiembre de 2022). <https://universidadeuropea.com/>. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de <https://universidadeuropea.com/blog/tipos-comunicacion-persuasiva/#:~:text=La%20comunicación%20persuasiva%20se%20puede,oyente%20o%20receptor%20del%20mensaje.>
- Pimentel, M. (2020). *Diseño de un plan de comunicación: Proyecto innovador en un centro educativo*. Badajoz: Universidad de Extremadura. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de [https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/11609/1/TFMUEx\\_2020\\_Pimentel\\_Dominguez.pdf](https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/11609/1/TFMUEx_2020_Pimentel_Dominguez.pdf)
- Rodríguez, J., & Reguant, M. (07 de Enero de 2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *Revista de*

Innovacion e Investigación en Educacion. Obtenido de <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/download/reire2020.13.230048/31484/73498>

Rojas, L. (2021). Comunicación estratégica en los procesos de desarrollo en el entorno digital y su incidencia en la identidad organizacional del Tecnológico Euroamericano en la ciudad de Guayaquil, 2020. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 7 de Marzo de 2024, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23105/1/UPS-GT003914.pdf>

Sanchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 102-122. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>