

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL CÁCERES,
DE LA CIUDAD DE TACNA, 2023**

TESIS

PRESENTADA POR:

KUNO ENRIQUE CHÁVEZ MELENDEZ

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

TACNA – PERÚ

2026

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

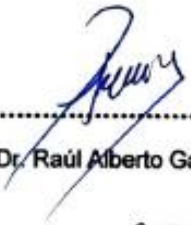
ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL CÁCERES, DE LA
CIUDAD DE TACNA, 2023**

Tesis sustentada y aprobada el 26 de marzo del 2026; estando el jurado calificador integrado por:

Presidente:


.....
Dr. Raúl Alberto García Castro

Secretario:


.....
Mgr. Rosa María Gil Yufra

Miembro:


.....
M.Sc. William Máximo Bartesaghi Aste

Asesor:


.....
M.Sc. William Máximo Bartesaghi Aste

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, M.Sc William Máximo Bartesaghi Aste, en mi condición de asesor acreditada con Resolución de Escuela de Posgrado No 13086-2023-ESPG/UNJBG del 13 DE OCTUBRE del 2023, del trabajo de tesis titulado: **"GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL CÁCERES, DE LA CIUDAD DE TACNA, 2023"** presentado por el Sr Kuno Enrique Chávez Melendez, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 9%.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Administración y Gerencia de la Educación

Tacna, 05 de Diciembre del 2025

FIRMA ASESOR

Nombres y apellidos
DNI


M.Sc. William Máximo Bartesaghi Aste
00475699



FIRMA TESISTA

Nombres y apellidos
DNI


Kuno Enrique Chávez Melendez
00509229



DEDICATORIA

A mis amados padres, por ser mi guía, mi fuerza y mi refugio en cada paso de esta travesía, Su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos y su fe constante han sido la base firme sobre la cual construí este logro. Gracias por enseñarme a no rendirme, por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Esta tesis, con todo mi corazón, es para ustedes.

AGRADECIMIENTO

“Con profundo respeto y gratitud, quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta tesis.

A Dios, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y brindarme la luz cuando más lo necesité.

A mis padres, por su amor incansable, su apoyo constante y sus consejos sabios que me impulsaron a seguir adelante.

A mis docentes y asesores, por compartir su conocimiento y guiar mi investigación. Su acompañamiento ha sido esencial para la concreción de este trabajo.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este recorrido: mi más sincero agradecimiento”

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Descripción del problema	2
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. Justificación e importancia.....	4
1.3.1. Justificación	4
1.3.2. Importancia	5
1.4. Alcances y limitaciones.....	6
1.4.1. Alcances.....	6
1.4.2. Limitaciones.....	6
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo general.....	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. Hipótesis.....	8
1.6.1. Hipótesis general.....	8
1.6.2. Hipótesis específicas.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes del estudio.....	9
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales	10
2.2. Bases teóricas	12
2.2.1. Gestión Educativa	12
2.2.2. Comunicación Interna	20
2.3. Definición de términos.....	26

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	29
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	29
3.2. Población y muestra	29
3.2.1. Población	29
3.2.2. Muestra	30
3.3. Operacionalización de variable	31
3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos Técnicas.....	32
3.4.1. Instrumentos.....	32
3.5. Procesamiento y análisis de datos	32
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
4.1. Análisis por dimensión de la variable Gestión Educativa	34
4.2. Análisis global de la variable Gestión Educativa	37
4.3. Análisis por dimensión de la variable Comunicación Interna	38
4.4. Análisis global de la variable Comunicación Interna	41
4.5. Contrastación de las hipótesis.....	42
4.5.1. Prueba de Normalidad de la variable 1: Gestión Educativa.....	42
4.5.2. Prueba de Normalidad de la variable 2: Comunicación Interna.....	43
4.5.3. Verificación de las hipótesis específicas	43
4.5.4. Verificación de la hipótesis general	46
DISCUSIÓN	47
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES.....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Dimensión 1: Gestión Institucional</i>	34
Tabla 2 <i>Dimensión 2: Gestión Administrativa</i>	35
Tabla 3 <i>Dimensión 3: Gestión Pedagógica</i>	36
Tabla 4 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Gestión Educativa</i>	37
Tabla 5 <i>Dimensión 1: Comunicación Interna Ascendente</i>	38
Tabla 6 <i>Dimensión 2: Comunicación Interna Descendente</i>	39
Tabla 7 <i>Dimensión 3: Comunicación Interna Horizontal</i>	40
Tabla 8 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Comunicación Interna</i>	41
Tabla 9 <i>Prueba de normalidad de la variable Gestión Educativa</i>	42
Tabla 10 <i>Prueba de normalidad de la variable Comunicación Interna</i>	43
Tabla 11 <i>Rho de Spearman de la primera hipótesis específica</i>	44
Tabla 12 <i>Rho de Spearman de la segunda hipótesis específica</i>	44
Tabla 13 <i>Rho de Spearman de la tercera hipótesis específica</i>	45
Tabla 14 <i>Rho de Spearman de la hipótesis general</i>	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Dimensión 1: Gestión Institucional</i>	34
Figura 2 <i>Dimensión 2: Gestión Administrativa</i>	35
Figura 3 <i>Dimensión 3: Gestión Pedagógica</i>	36
Figura 4 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Gestión Educativa</i>	37
Figura 5 <i>Dimensión 1: Comunicación Interna Ascendente</i>	38
Figura 6 <i>Dimensión 2: Comunicación Interna Descendente</i>	39
Figura 7 <i>Dimensión 3: Comunicación Interna Horizontal</i>	40
Figura 8 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Comunicación Interna</i>	41

RESUMEN

El propósito fundamental de la presente investigación fue establecer la correlación entre la gestión educativa y la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de Tacna durante el año 2023. Se empleó un enfoque metodológico básico o fundamental, con un diseño no experimental y un alcance correlacional. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, implementada mediante un cuestionario. La población de estudio comprendió la totalidad de los docentes de la mencionada institución, sumando 40 individuos. Considerando un muestreo censal, la muestra estuvo constituida por la totalidad de la población docente. Los resultados obtenidos revelaron una correlación estadísticamente significativa entre las variables investigadas. Específicamente, se identificó un coeficiente de correlación positivo y muy alto ($p=0,982$). Con base en estos hallazgos, se infiere la aceptación de la hipótesis general planteada en el estudio. Con relación a las hipótesis específicas también se ha comprobado que la gestión institucional, administrativa y pedagógica tienen relación con la comunicación interna. Por último, se establecen conclusiones y sugerencias relativas a mejorar las dimensiones de gestión educativa para que de esta manera la comunicación interna logre alcanzar una productividad organizacional.

Palabras clave: Gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica, comunicación interna.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to determine the level of relationship that exists between educational management and internal communication in the Mariscal Cáceres Educational Institution of the city of Tacna, in the year 2023. The type of research was basic or fundamental, non-experimental design and correlational level. The data collection technique was the survey and the instrument was the questionnaire, the study population was made up of all the teachers of the institution under consideration, equivalent to 40, while the sample was made up of the total population, taking the criterion of the census sample. Once the application of the instruments was completed, the result was that there was a significant correlation between the study variables. Likewise, a very high positive statistically significant correlation coefficient was found ($p=0,982$), so it is concluded that the general hypothesis is accepted. In relation to the specific hypotheses, it has also been proven that institutional, administrative and pedagogical management are related to internal communication. Finally, conclusions and suggestions are established regarding improving the dimensions of educational management so that internal communication achieves organizational productivity.

Keywords: Institutional management, administrative management, pedagogical management, internal communication.

INTRODUCCIÓN

Este estudio titulado “Gestión educativa y comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres, de la ciudad de Tacna, 2023”, es una investigación de gran interés para la comunidad académica, ya que ha sido elaborado de acorde con los lineamientos científicos, asimismo ayudó a demostrar que la gestión educativa está relacionada directamente con la comunicación interna.

Esta investigación busca determinar el nivel de relación que existe entre la gestión educativa y la comunicación interna; por tal razón, para la obtención de la información, se aplicó un cuestionario a los estudiantes de la institución en estudio, lo cual permitió desarrollar la investigación propuesta.

Esta investigación consta de cuatro capítulos, compuestos de la siguiente manera: El capítulo I, el Planteamiento del Problema, comprende: descripción del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, alcances y limitaciones, objetivos e hipótesis. El capítulo II, el Marco Teórico, comprende: antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos. El capítulo III, el Marco Metodológico, comprende: tipo y diseño de la investigación, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos para la recolección de datos y, por último, el procesamiento y análisis de datos. El capítulo IV, Resultados de la investigación, comprende: análisis de variables y contrastación de hipótesis.

Por último, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

A nivel internacional, la gestión educativa se reconoce como un factor decisivo para garantizar la calidad y la equidad en los aprendizajes. Diversos estudios destacan que los sistemas escolares más exitosos priorizan la excelencia académica a través de una gestión institucional eficiente, la cual articula procesos pedagógicos, administrativos y comunicacionales. Caro (2025) sostiene que las estrategias de gestión educativa orientadas al rendimiento académico y a la calidad del servicio constituyen la base para mejorar los resultados en pruebas internacionales, mientras que Corrales (2023) afirma que la gestión constituye el mecanismo más importante para alcanzar una educación de calidad que beneficie a los estudiantes. Sin embargo, en América Latina persiste una brecha respecto a los países desarrollados, marcada por desigualdades de recursos, ineficiencias administrativas y debilidad en la comunicación organizacional, lo que limita la eficacia de las instituciones.

En el contexto nacional, la realidad peruana muestra deficiencias históricas en la inversión educativa y en la gestión escolar, lo cual repercute en los bajos indicadores de aprendizaje y en el debilitamiento del clima organizacional. Según Asenjo (2021), en las instituciones educativas del Perú, especialmente en los niveles técnico-productivos, se evidencia que la gestión estratégica carece de solidez, lo que incide en la calidad del desempeño docente. Por su parte, Garoia (2021) señala que los modelos de gestión escolar en instituciones multigrado reflejan falencias estructurales que dificultan alcanzar estándares adecuados. A ello se suma que el Ministerio de Educación ha advertido limitaciones en el manejo de enfoques pedagógicos, estrategias didácticas y procesos de evaluación, lo cual compromete el logro de aprendizajes significativos. Estas deficiencias son reforzadas por estudios recientes que confirman que la comunicación interna insuficiente debilita la cohesión institucional y afecta la satisfacción de los actores educativos (Collaguazo et al., 2024).

En el ámbito local, la situación de la Institución Educativa Mariscal Cáceres de Tacna refleja con claridad estas problemáticas, ya que presenta limitaciones en la gestión educativa, tanto en el plano institucional como pedagógico y administrativo; se observa la inexistencia de mecanismos efectivos de comunicación interna, lo cual ha derivado en deficiencias en los flujos descendentes, ascendentes y horizontales. Esto coincide con lo señalado por Gonzales (2023), quien identificó que la debilidad en la comunicación interna dentro de instituciones educativas del sur peruano incide negativamente en la gestión y en el clima escolar. Asimismo, Díaz (2024) confirma que una comunicación interna deficiente afecta la eficacia de la gestión educativa y genera tensiones entre docentes y directivos, reduciendo la calidad del servicio brindado. Por consiguiente, la institución no logra consolidar un modelo de gestión educativa integral que asegure coordinación, motivación y efectividad en los procesos formativos, lo que repercute directamente en el bienestar docente y en el rendimiento de los estudiantes.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de relación entre la Gestión Educativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es el nivel de relación entre la Gestión Institucional y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna?
- b. ¿Cuál es el nivel de relación entre la Gestión Administrativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna?
- c. ¿Cuál es el nivel de relación entre la Gestión Pedagógica y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna?

1.3. Justificación e importancia

1.3.1. Justificación

Justificación teórica

La pertinencia teórica del estudio radica en que aborda un vacío en el conocimiento vinculado a la interrelación entre la gestión educativa y la comunicación interna en contextos escolares públicos, una problemática poco explorada en el ámbito local. En este marco, la trascendencia científica se manifiesta en la posibilidad de demostrar cómo las dimensiones institucional, administrativa y pedagógica inciden en los flujos comunicativos, aportando evidencias empíricas que robustecen la literatura especializada y consolidan un marco conceptual para futuras investigaciones en administración y gestión educativa.

Justificación metodológica

La relevancia metodológica se sustenta en la elección de un diseño no experimental de tipo correlacional, pertinente debido a que examina las variables en su entorno natural sin introducir sesgos de manipulación. Asimismo, la utilización de un muestreo censal confiere validez interna al estudio, al abarcar la totalidad de la población docente, mientras que la aplicación de un cuestionario validado asegura la confiabilidad de los datos. El análisis mediante el coeficiente de Spearman permite, además, establecer correlaciones significativas, ofreciendo un referente metodológico replicable en investigaciones educativas.

Justificación práctica

La significación práctica se evidencia en el impacto directo que los hallazgos generarán en la gestión institucional, ya que proporcionan insumos para optimizar la organización administrativa, pedagógica y comunicativa de la Institución Educativa Mariscal Cáceres. En esta perspectiva, los principales beneficiarios serán los docentes y directivos, quienes dispondrán de orientaciones empíricamente fundamentadas para mejorar sus procesos, y, de manera indirecta, los estudiantes, puesto que accederán a un

servicio educativo más eficiente y de mayor calidad, sustentado en prácticas de gestión y comunicación fortalecidas.

1.3.2. Importancia

La investigación sobre la relación entre la gestión educativa y la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres reviste una importancia trascendental, ya que aborda dos ejes fundamentales que inciden directamente en la calidad del servicio educativo y en el bienestar de la comunidad escolar. En este sentido, una gestión educativa eficiente constituye la columna vertebral de toda institución que aspire a la excelencia, pues no se limita únicamente a la administración de recursos, sino que implica liderar procesos pedagógicos, institucionales y administrativos que garanticen un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Cuando la gestión educativa es deficiente, los efectos negativos se manifiestan de manera inmediata y en cascada: falta de claridad en los objetivos, desorganización en las actividades y disminución en la calidad del proceso de enseñanza. De ahí que resulte imprescindible considerar la gestión como un factor estructural que determina el éxito o fracaso de las dinámicas institucionales.

Por otro lado, la comunicación interna efectiva constituye el engranaje que asegura el funcionamiento armónico de la institución. En un centro educativo donde interactúan directivos, docentes, personal administrativo y, de manera indirecta, estudiantes y padres, resulta esencial contar con una comunicación clara, transparente y bidireccional. En ausencia de esta, se generan malentendidos, desmotivación, conflictos y un clima laboral adverso, lo cual repercute en la disminución del compromiso docente y, en consecuencia, en la afectación del aprendizaje estudiantil.

La relevancia de este estudio radica en que permite comprender la interdependencia entre la gestión educativa y la comunicación interna, lo que posibilita identificar puntos críticos y áreas de mejora en la institución. Más allá de las buenas intenciones, se requiere analizar cómo se transmiten y perciben las decisiones de gestión y, sobre todo, cómo la retroalimentación del personal incide en la eficacia de dichas

decisiones. Solo de este modo es posible impulsar una gestión educativa que promueva el desarrollo integral y sostenible de la comunidad escolar.

1.4. Alcances y limitaciones

1.4.1. Alcances

El alcance de esta investigación se define como correlacional y transversal. Es correlacional, pues el estudio se centró en determinar el nivel y la dirección de la relación que existe entre la gestión educativa y la comunicación interna. Esto significa que se buscó establecer si hay una asociación entre estas dos variables y cuán fuerte es dicha asociación, sin establecer relaciones de causa y efecto. No se manipuló ninguna variable; simplemente se observaron y midieron tal como se presentan en la Institución Educativa Mariscal Cáceres. Es transversal, pues la recolección de datos se realizó en un momento único y específico en el tiempo: el año 2023. Esto implica que el estudio ofrece una “fotografía” de la relación entre la gestión educativa y la comunicación interna durante ese período particular, sin analizar su evolución a lo largo del tiempo.

Además, el alcance geográfico de la investigación estuvo limitado a la Institución Educativa Mariscal Cáceres, ubicada en la ciudad de Tacna. La población de estudio se restringió a los docentes de dicha institución. Esto significa que los hallazgos y conclusiones son directamente aplicables a este centro educativo específico y a la población docente en cuestión. Si bien los resultados podrían ofrecer algunas inferencias generales, no son directamente extrapolables a otras instituciones o contextos sin realizar estudios adicionales.

1.4.2. Limitaciones

El estudio presentó diversas limitaciones que deben ser reconocidas para valorar adecuadamente sus alcances, ya que, en el plano metodológico, se adoptó un diseño no experimental de tipo correlacional que, si bien resultó pertinente para analizar la relación entre las variables, no permitió establecer nexos causales. Además, se utilizó únicamente la técnica de encuesta mediante cuestionario, lo cual restringió la posibilidad de

triangulación con otros enfoques.

En relación con los aspectos materiales y económicos, los recursos destinados a la reproducción de instrumentos y a los traslados del investigador fueron limitados, lo que condicionó la logística del trabajo de campo, mientras que, en el plano temporal, la recolección de información se realizó en un único periodo, impidiendo observar cambios a lo largo del tiempo. Finalmente, se evidenciaron dificultades asociadas a la disponibilidad de los docentes, quienes, en varios casos, no contaban con espacios suficientes para responder el cuestionario en su centro laboral, por lo que fue necesario acudir a sus domicilios para garantizar la participación completa de la muestra.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar el nivel de relación que existe entre la Gestión Educativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel de relación que existe entre la Gestión Institucional y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna.
- b. Determinar el nivel de relación que existe entre la Gestión Administrativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna.
- c. Determinar el nivel de relación que existe entre la Gestión Pedagógica y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre la Gestión Educativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna.

1.6.2. Hipótesis específicas

- a. Existe relación directa y significativa entre la Gestión Institucional y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna.
- b. Existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna.
- c. Existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Jami et al. (2025), Ecuador. “Gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una Unidad Educativa Fiscal de Puyo”. El objetivo fue analizar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional. Se aplicó un enfoque mixto, descriptivo y transversal, con encuestas Likert a 92 docentes y administrativos, además de entrevistas. Los resultados muestran que el 70,8 % percibe claridad comunicativa, aunque el 25 % considera deficiente la información y el 33,3 % estima poco valoradas sus opiniones. Se concluye que una comunicación bien gestionada fortalece la confianza, el compromiso y la coordinación institucional.

Gaibor et al. (2025), Ecuador. “La gestión de comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de una Unidad Educativa fisco misional de la provincia de Orellana”. El objetivo fue analizar cómo la comunicación interna influye en el clima organizacional. Se aplicó un enfoque mixto, con encuestas a 58 colaboradores y entrevistas a directivos. Los resultados revelaron que el 68 % de los participantes percibe claridad en los mensajes, el 75 % considera accesible la información y el 70 % valora la colaboración entre áreas; sin embargo, un 30 % manifestó insuficiente retroalimentación. Se concluye que fortalecer la comunicación interna mediante canales formales y estrategias de retroalimentación impacta positivamente en la motivación, la cohesión y el desempeño organizacional.

Martillo et al. (2024), Ecuador. “Comunicación interna en instituciones de Educación Superior en la ciudad de Guayaquil”. El objetivo del estudio fue analizar la situación de la comunicación interna en universidades públicas y privadas de la ciudad. La investigación utilizó una metodología mixta, de alcance descriptivo y diseño no experimental, con una muestra de 44 colaboradores entre docentes y personal administrativo de siete instituciones. Los resultados revelaron deficiencias en los canales

formales, predominio de rumores, barreras ideológicas y físicas, además de limitada confianza en medios digitales institucionales. Se concluye que la implementación de un plan estratégico de comunicación interna es necesaria para fortalecer la identidad organizacional, optimizar el clima laboral y mejorar el desempeño académico-administrativo.

Collaguazo et al. (2024), Ecuador. “Análisis de la gestión de comunicación institucional y su influencia en la satisfacción de los actores internos de una Unidad Educativa del Milenio de Cuenca”. El objetivo fue analizar cómo la comunicación institucional incide en la satisfacción de docentes, estudiantes y autoridades. Se aplicó un enfoque mixto, descriptivo y correlacional, con encuestas a 28 docentes, 3 administrativos y 163 estudiantes. Los resultados revelaron que el 45 % de docentes se mostró insatisfecho con la información oportuna y el 48 % con las reuniones virtuales, mientras que el 44 % de estudiantes mantuvo una postura neutral respecto al correo electrónico. Se concluye que un plan comunicacional estructurado es esencial para mejorar la satisfacción y la cohesión institucional.

Di Lorenzi (2022), Uruguay. “La gestión de la comunicación interna en los niveles directivos de un centro educativo: un estudio de caso”. El objetivo fue analizar las debilidades comunicacionales en la dirección de un colegio privado de Montevideo y proponer mejoras. Se aplicó un estudio de caso con enfoque cualitativo y complementos cuantitativos, utilizando entrevistas, encuestas y análisis documental. Los resultados mostraron que más del 60 % de los docentes percibió deficiencias en la transmisión de información, un 55 % señaló lentitud en la toma de decisiones y un 48 % evidenció escasos espacios de retroalimentación. Se concluye que fortalecer la comunicación interna mediante mesas de trabajo y ajustes metodológicos es indispensable para optimizar la gestión institucional.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Lopez (2025), en Ayacucho, desarrolló la tesis titulada “Comunicación interna y gestión educativa en instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito

de Pichari – 2023”. Su objetivo general fue determinar la relación entre ambas variables. La metodología se basó en un diseño no experimental, de tipo básico y nivel correlacional, aplicando cuestionarios validados a una muestra de 101 docentes. Los resultados evidenciaron que el 40,6 % percibió la comunicación interna como regular y el 44,6 % calificó la gestión educativa del mismo modo. Se halló una correlación moderada y significativa entre comunicación interna y gestión educativa ($r = 0,519$; $p = 0,000$). Se concluyó que fortalecer la comunicación contribuye directamente a optimizar la gestión educativa.

Díaz (2024), Cajamarca. “La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica ‘Nuestra Señora de las Mercedes’ de Ninabamba - Santa Cruz, 2021”. El objetivo general fue determinar la relación entre la comunicación interna y la gestión educativa. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo, descriptivo correlacional y de corte transversal, con diseño no experimental; se aplicaron cuestionarios validados a la población censal de 100 directivos, docentes y estudiantes. Los resultados mostraron una correlación media entre comunicación interna y gestión educativa ($Rho=0,536$), siendo mayor en la comunicación descendente ($Rho=0,571$), moderada en la administrativa ($Rho=0,519$) y débil en la pedagógica ($Rho=0,224$). Se concluyó que el fortalecimiento de la comunicación interna impacta significativamente en la mejora de la gestión educativa.

Gonzales (2023), Chiclayo, desarrolló la tesis titulada “Gestión educativa y comunicación interna en una institución educativa del distrito de Chota”. El objetivo fue determinar la relación entre la gestión educativa y la comunicación interna en una institución pública. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo básico y diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra censal estuvo conformada por 40 docentes y 8 administrativos, a quienes se aplicó un cuestionario de 68 ítems. Los resultados mostraron que el 58,33 % alcanzó un nivel bueno en gestión educativa y el 64,58 % en comunicación interna. Además, se halló una correlación positiva alta entre ambas variables ($Rho = 0,705$; $p < 0,05$). Se concluyó que fortalecer la gestión educativa contribuye directamente a optimizar la comunicación interna en las instituciones educativas.

Rivas (2021), Ayacucho. “Gestión educativa y clima organizacional en instituciones educativas públicas de nivel de educación primaria de Huanta”. El objetivo fue conocer la relación entre gestión educativa y clima organizacional en instituciones primarias urbanas de Huanta. La metodología fue de tipo descriptivo y diseño correlacional, con una muestra de 80 docentes y cuestionarios validados ($\alpha = 0,91$). Los resultados evidenciaron correlaciones significativas: gestión educativa y clima organizacional ($t_b = 0,701$; $p < 0,05$), realización personal ($t_b = 0,712$), involucramiento laboral ($t_b = 0,688$), comunicación ($t_b = 0,860$) y condiciones laborales ($t_b = 0,801$). Se concluye que la gestión educativa influye directamente en la construcción de un clima organizacional favorable, siendo determinante para la calidad institucional y el desempeño docente.

Quiñones et al. (2021), Lima. “Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, caso Perú”. El objetivo fue comparar la comunicación interna entre trabajadores profesionales y técnicos en una entidad pública. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo básico y diseño descriptivo-comparativo, con encuestas a 139 empleados utilizando una escala Likert. Los resultados mostraron que los trabajadores profesionales alcanzaron una media de 69,67 frente a 64,86 en los técnicos; además, en la dimensión institucional se halló una diferencia significativa (27,83 frente a 22,41; $p < 0,05$). Se concluye que es necesario mejorar los canales de comunicación institucional para fortalecer la gestión educativa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión Educativa

2.2.1.1. Definición según autores

Wang et al. (2025) plantean que la gestión educativa constituye un proceso integral que articula las dimensiones administrativa, pedagógica y comunitaria con el propósito de asegurar aprendizajes de calidad, de modo que no se limita a organizar recursos humanos, materiales o financieros, sino que orienta estratégicamente los procesos hacia metas compartidas. Por lo tanto, se concibe como un sistema dinámico

sustentado en la planificación, el liderazgo participativo y la evaluación permanente, lo cual garantiza la mejora continua. En consecuencia, una gestión eficaz requiere visión estratégica, capacidad de coordinación y compromiso institucional que permitan consolidar un desarrollo educativo sostenible en contextos cambiantes.

Caro (2025) define la gestión educativa como un conjunto de procesos orientados a generar condiciones organizacionales que favorezcan la innovación pedagógica y la equidad, de manera que su propósito consiste en estructurar mecanismos de planificación y coordinación que faciliten la toma de decisiones colectivas y la implementación de prácticas de enseñanza mejoradas. Por lo cual, se configura como un proceso flexible y adaptable que responde a transformaciones sociales y tecnológicas. En consecuencia, adquiere un carácter dinámico que la convierte en una herramienta fundamental para atender de manera pertinente las demandas de un entorno diverso y en constante evolución.

Jimenez (2022) entiende la gestión educativa como una práctica que promueve comunidades de aprendizaje colaborativas, donde las decisiones administrativas y pedagógicas se integran de forma armónica, de modo que la clave se encuentra en el desarrollo de estructuras organizativas flexibles que incentivan la participación de todos los actores educativos y fortalecen la cohesión institucional. Por tanto, se presenta como un proceso compartido y participativo capaz de fomentar la corresponsabilidad y de construir una cultura organizacional cimentada en la confianza, la innovación y la mejora continua de los aprendizajes. En consecuencia, se potencia tanto la calidad educativa como el compromiso institucional.

Gerónimo (2018) concibe la gestión educativa como un proceso estratégico que vincula la dirección escolar con la calidad del servicio educativo y subraya la importancia del liderazgo pedagógico, de manera que no se reduce a la administración de recursos ni a la coordinación de acciones, sino que integra la creación de una visión compartida y la orientación del trabajo institucional hacia resultados medibles en el aprendizaje. Por lo cual, adquiere un carácter transformador que optimiza tanto las condiciones materiales como las interacciones sociales. En consecuencia, consolida entornos de confianza y

compromiso y potencia la eficacia institucional junto con la satisfacción de la comunidad educativa.

2.2.1.2. Importancia de la gestión educativa

Corrales (2023) sostiene que la gestión educativa constituye el eje articulador de los procesos institucionales y pedagógicos, de modo que posibilita planificar, organizar y evaluar acciones que aseguren la calidad del servicio educativo. En consecuencia, se convierte en el mecanismo que alinea los objetivos institucionales con los resultados alcanzados. Además, permite utilizar con eficiencia y equidad los recursos humanos, materiales y financieros, por lo cual se generan entornos de aprendizaje adecuados y coherencia entre metas educativas y prácticas pedagógicas, asegurando la satisfacción de toda la comunidad escolar.

La gestión educativa adquiere relevancia por su capacidad de adaptarse a transformaciones sociales y tecnológicas, ya que los contextos actuales demandan flexibilidad e innovación. En este sentido, impulsa el liderazgo transformacional, fomenta la colaboración docente y promueve la participación de todos los actores educativos. Por lo tanto, mejora los aprendizajes y fortalece el clima organizacional. Además, se convierte en una herramienta que garantiza equidad y pertinencia, consolidando una educación ajustada a los desafíos del siglo XX (Lucero et al., 2023).

La importancia se refleja también en su función como instrumento de equidad, dado que una gestión adecuada contribuye a reducir brechas y garantiza igualdad de oportunidades en el acceso a aprendizajes de calidad. En consecuencia se convierte en un medio eficaz para alcanzar la justicia social mediante la educación, además fomenta la corresponsabilidad entre directivos, docentes y familias en la formación integral de los estudiantes, de manera que se fortalece la cohesión institucional y se promueve una cultura organizacional basada en la confianza, la innovación y la mejora continua (Peralta et al., 2023).

La gestión educativa cobra relevancia porque asegura la sostenibilidad de los proyectos institucionales y consolida una visión compartida que integra las acciones

administrativas con las pedagógicas y orienta todo el trabajo hacia metas comunes. En consecuencia potencia la eficacia institucional y la satisfacción de la comunidad. De este modo transforma la cultura escolar al generar entornos de confianza y compromiso, lo cual asegura que los procesos educativos respondan a las necesidades sociales y se orienten al desarrollo humano integral (De la Puente et al., 2024).

2.2.1.3. Teorías sobre la gestión educativa

a. Teoría normativa de la gestión educativa

La teoría normativa de la gestión educativa predominó entre 1950 y 1970 y se caracterizó por una visión lineal y predecible del futuro, por lo cual se empleaban métodos administrativos estandarizados que pretendían anticipar escenarios, aunque con un carácter rígido y abstracto que se alejaba de la dinámica social (Asprella, 2020). Su énfasis normativo encajaba con culturas verticales y centralizadas de los sistemas educativos tradicionales; en consecuencia, limitaba la capacidad de respuesta frente a contextos cambiantes, aunque sentó bases organizativas que siguen siendo referentes en la administración escolar.

Este enfoque asumía la gestión como un conjunto de normas y procedimientos orientados a garantizar orden institucional y previsión de resultados, de modo que priorizaba el control y la disciplina, pero desatendía la innovación y la participación. Tales limitaciones han sido señaladas por Garoia (2021), quien sostiene que los modelos de gestión demasiado normativos no permiten afrontar la diversidad ni atender las necesidades emergentes de las comunidades educativas, razón por la cual se requiere avanzar hacia esquemas más integradores y adaptativos.

En la actualidad, la gestión pedagógica se entiende como un proceso dinámico que integra la orientación educativa con la actualización constante de los docentes, ya que esta renovación les permite aplicar metodologías estratégicas centradas en la comprensión profunda de los contenidos y en el desarrollo de la capacidad de aprender a aprender (Juárez & Ramos, 2024). Esta concepción supera la visión normativa y refuerza la importancia de orientar los procesos de enseñanza no solo hacia la transmisión de

conocimientos, sino hacia la formación de competencias que permitan a los estudiantes desenvolverse en entornos complejos.

b. Teoría prospectiva de la gestión educativa

La teoría prospectiva surge como respuesta a las limitaciones del enfoque normativo, ya que reconoce que el futuro es incierto y múltiple; en consecuencia, plantea la necesidad de construir escenarios alternativos que permitan planificar en medio de la diversidad. Torres (2023) introdujo la idea de la prospectiva como un método racional y sistemático que analiza variables para anticipar transformaciones, de modo que la planificación no se reduzca a extrapolar tendencias pasadas, sino que se abra a la construcción de futuros posibles.

Esta perspectiva entiende la gestión como un ejercicio de anticipación estratégica que permite preparar a las instituciones para escenarios deseables y también para riesgos potenciales. En este sentido, Pingui et al. (2025) destacan que la prospectiva educativa es indispensable en contextos de alta incertidumbre, puesto que dota a los directivos de herramientas para gestionar cambios sociales y tecnológicos con mayor resiliencia. El énfasis está en la capacidad institucional de diseñar respuestas pertinentes y flexibles que garanticen sostenibilidad a largo plazo.

De esta manera, la prospectiva se configura como un proceso que fortalece la innovación, promueve el análisis crítico y fomenta la toma de decisiones basadas en evidencia. Gómez y Armijos (2017) señalan que la construcción de escenarios múltiples permite a los sistemas educativos adaptarse con rapidez y evitar la obsolescencia de sus políticas; en consecuencia, la teoría prospectiva asegura que la educación no solo se prepare para lo conocido, sino que también desarrolle competencias para enfrentar lo desconocido y aprovechar oportunidades emergentes.

c. Enfoque estratégico

El enfoque estratégico parte de la premisa de que es posible visualizar un futuro deseado y planificar acciones específicas para alcanzarlo, de manera que la gestión se

concibe como la capacidad institucional de articular recursos con las demandas del entorno, en un marco que busca eficiencia, pertinencia y sostenibilidad. Castro y Gómez (2025) subrayan que la gestión estratégica permite definir misión, visión y valores institucionales, además de aplicar herramientas como el análisis FODA para fortalecer la toma de decisiones en contextos complejos.

En la actualidad, este enfoque se asocia directamente con el liderazgo pedagógico y con la construcción de identidad organizativa. Asenjo (2021) sostiene que la gestión estratégica tiene un carácter transformador porque integra la planificación con la cultura institucional y orienta todo el trabajo hacia la mejora de la calidad educativa. Este proceso implica crear una visión compartida, movilizar a los actores y consolidar un sentido de pertenencia que diferencia a la institución en un entorno cada vez más competitivo.

Asimismo, la gestión estratégica fomenta la innovación y asegura la adaptación permanente frente a los cambios sociales y tecnológicos. Corrales (2023) señala que el éxito de este modelo radica en su capacidad para equilibrar eficiencia administrativa y dinamismo pedagógico, lo que asegura coherencia entre lo que la institución es y lo que desea alcanzar. De este modo, la estrategia se convierte en la brújula que orienta a las organizaciones educativas, les otorga sostenibilidad y refuerza su relevancia en un mundo en constante transformación.

2.2.1.4. Dimensiones de la variable Gestión Educativa

a. Gestión Institucional

La gestión institucional representa la base organizativa de toda institución educativa, ya que determina la manera en que los actores de la comunidad escolar se articulan para garantizar el funcionamiento óptimo de la organización; por lo tanto no se limita a la definición de estructuras normativas, sino que exige procesos participativos que consoliden una visión compartida. Asprella (2020) plantea que esta dimensión permite generar coherencia entre la misión, la visión y los objetivos institucionales, de modo que fortalece la cohesión interna y contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida, lo cual asegura la sostenibilidad de los proyectos educativos en contextos cambiantes.

La importancia de la gestión institucional radica en su capacidad de promover la participación de directivos, docentes, estudiantes y familias, ya que la escuela debe concebirse como un espacio de interacción social permanente. Castro y Gómez (2025) sostienen que esta dimensión resulta clave para estructurar planes estratégicos que respondan a las demandas del entorno, por lo cual la gestión institucional no se reduce a una función administrativa, sino que constituye una práctica dinámica que fomenta la innovación pedagógica, asegura la pertinencia en las decisiones y refuerza la legitimidad social de la institución.

Asimismo, la gestión institucional favorece el desarrollo de comunidades de aprendizaje colaborativas, dado que articula estructuras flexibles, mecanismos de participación y redes de cooperación, de modo que facilita la corresponsabilidad y la construcción de confianza entre los miembros de la organización. Gómez y Armijos (2017) afirman que esta dimensión es esencial para garantizar la eficacia institucional, ya que promueve un estilo de trabajo colegiado orientado a resultados; por lo tanto, contribuye al fortalecimiento de la identidad escolar y a la consolidación de un clima organizacional positivo que respalde la calidad educativa.

b. Gestión Administrativa

La gestión administrativa comprende las acciones destinadas a planificar, organizar y optimizar los recursos institucionales, de manera que incluye la administración del personal, la gestión financiera y el control de la información organizacional. Castro y Gómez (2025) sostienen que esta dimensión constituye un pilar fundamental para la calidad educativa, ya que sin un soporte administrativo eficiente resulta imposible sostener procesos pedagógicos de alto nivel, por lo tanto la gestión administrativa se convierte en el motor que articula eficiencia y legalidad con los objetivos educativos, lo que asegura la transparencia y la equidad en la distribución de los recursos.

La gestión administrativa se proyecta también hacia la sostenibilidad, puesto que requiere utilizar los recursos de forma racional sin comprometer la capacidad de la

institución de alcanzar objetivos de largo plazo. Lucero et al. (2023) afirman que la sostenibilidad administrativa se logra mediante la planificación financiera responsable, los mecanismos de control interno y el cumplimiento normativo, lo que garantiza la continuidad de los proyectos institucionales. En este sentido, la gestión administrativa no solo ejecuta procedimientos formales, sino que orienta la innovación y facilita la toma de decisiones estratégicas que potencian el desarrollo educativo.

De igual forma, la gestión administrativa implica armonizar intereses individuales y colectivos, ya que busca generar un clima organizacional de confianza y compromiso. Juárez y Ramos (2024) señalan que la administración escolar debe concebirse como un proceso estratégico, en el cual los recursos humanos y materiales se alineen con la misión y la visión institucional; por lo tanto, cada decisión administrativa debe ser entendida como una acción que agrega valor a la experiencia formativa de los estudiantes, fortaleciendo así la eficiencia de la organización y la calidad de los aprendizajes.

c. Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica constituye el núcleo de la institución educativa, ya que articula los procesos de enseñanza y aprendizaje con la misión de garantizar una educación de calidad. Lucero et al. (2023) destacan que esta dimensión requiere liderazgo pedagógico capaz de orientar las prácticas docentes hacia la innovación y la equidad, de modo que incluye la planificación curricular, el uso de metodologías activas y la implementación de sistemas de evaluación formativa; en consecuencia asegura pertinencia y coherencia en los procesos educativos y fomenta el aprendizaje significativo en los estudiantes.

La gestión pedagógica demanda el fortalecimiento del desarrollo profesional docente, ya que la actualización continua permite responder a las exigencias de un mundo en constante transformación. Peralta et al. (2023) plantean que esta dimensión debe integrar formación, acompañamiento y retroalimentación entre pares, lo que genera comunidades de práctica y aprendizaje colaborativo; por lo tanto, la gestión pedagógica no se limita a dirigir clases, sino que establece proyectos pedagógicos colectivos que

buscan la mejora constante de los resultados escolares y el desarrollo integral de los estudiantes en contextos diversos.

La gestión pedagógica se orienta también a consolidar culturas escolares centradas en el aprendizaje, dado que reconoce la importancia de las relaciones pedagógicas y del clima de aula como factores decisivos en la calidad educativa. Gerónimo (2018) sostiene que promover estilos de enseñanza inclusivos y enfoques de evaluación formativa favorece la motivación estudiantil y fortalece la cohesión institucional; en consecuencia, esta dimensión articula objetivos curriculares, recursos pedagógicos y metodologías innovadoras para preparar a los estudiantes frente a los desafíos de un entorno complejo y en permanente cambio.

2.2.2. Comunicación Interna

2.2.2.1. Definición según autores

García (2022) plantea que la comunicación interna constituye un proceso estratégico que conecta a los miembros de una organización mediante el intercambio de información clara y oportuna, de modo que posibilita la coordinación de acciones y el fortalecimiento del sentido de pertenencia; por lo tanto, se concibe como un eje transversal de la gestión organizacional, ya que no se limita a transmitir mensajes, sino que promueve la interacción, la cooperación y la construcción de significados compartidos. En consecuencia, se convierte en la base para consolidar una cultura cohesionada y orientada hacia objetivos comunes que garanticen sostenibilidad y mejora continua.

San Juan (2023) afirma que la comunicación interna en el ámbito educativo representa un factor determinante para la innovación y la equidad, ya que permite alinear a los equipos de trabajo con la misión institucional y con las necesidades de los estudiantes; por consiguiente, su función trasciende la mera circulación de información, de manera que se convierte en un mecanismo de aprendizaje colectivo que favorece la transparencia, la confianza y la toma de decisiones participativas. En consecuencia, *asegura el compromiso de los actores y refuerza la identidad organizacional como fundamento de la mejora educativa.

Parra et al. (2023) sostienen que la comunicación interna debe concebirse como el mecanismo que consolida comunidades de aprendizaje colaborativas, dado que facilita la coordinación horizontal entre docentes y la integración de los distintos niveles jerárquicos; por lo cual, se convierte en un proceso dinámico que articula las funciones pedagógicas, administrativas y sociales de la institución. En ese sentido, debe ser clara y bidireccional, es decir, que fluya desde la dirección hacia los docentes y que recoja la retroalimentación de la base hacia la gestión, lo cual fortalece la cohesión organizacional y la eficacia institucional.

Arroyo (2023) afirma que la comunicación interna constituye una práctica estratégica que vincula la gestión con el liderazgo pedagógico, en tanto que orienta los procesos hacia la calidad educativa y el desarrollo sostenible, de modo que su valor no radica en la simple transmisión de mensajes, sino en la capacidad de fortalecer la cohesión, la confianza y la innovación; por lo tanto, moviliza a la comunidad educativa, asegura coherencia entre las prácticas institucionales y genera entornos inclusivos y democráticos. En consecuencia, se convierte en la herramienta esencial para garantizar la mejora continua y consolidar la identidad organizacional en contextos complejos.

2.2.2.2. Elementos de la Comunicación

a. Eficacia de la comunicación

Escalona (2023) plantea que la eficacia de la comunicación en las organizaciones educativas depende de la capacidad de transmitir mensajes claros, precisos y oportunos, de manera que los directivos deben desarrollar habilidades de escucha activa y retroalimentación constructiva, ya que estos procesos fortalecen la confianza y la coordinación institucional. La eficacia comunicativa no se limita a emitir instrucciones, sino que integra la expresión de emociones, pensamientos e ideas que faciliten la comprensión mutua; por lo tanto, se convierte en un elemento esencial para alinear los esfuerzos colectivos y alcanzar la calidad educativa como resultado de interacciones efectivas y transparentes.

Detlev y Martín (2021) sostienen que la eficacia de la comunicación requiere un

liderazgo abierto a la innovación, dado que los directivos no solo deben resolver problemas inmediatos, sino también proponer alternativas que impulsen la mejora continua; en consecuencia, la eficacia no se reduce a la ausencia de malentendidos, sino que implica construir acuerdos y consensos que garanticen un clima de colaboración. Este enfoque reconoce que la comunicación eficaz influye directamente en la motivación del personal y en la satisfacción laboral, lo que asegura mayor compromiso con los objetivos institucionales y una mejora constante en los aprendizajes de los estudiantes.

b. Perspectiva organizacional

García (2022) afirma que la comunicación desde la perspectiva organizacional comprende la transmisión de políticas, objetivos y cambios institucionales, en tanto que esta información resulta imprescindible para que los docentes y administrativos comprendan su rol y puedan orientar sus tareas hacia las metas de la institución. Esta dimensión exige transparencia y responsabilidad en la comunicación, ya que el acceso oportuno a datos sobre logros y dificultades permite dinamizar el trabajo de los equipos, de modo que se fortalezca la cohesión institucional y se consolide un modelo de gestión caracterizado por la apertura y la claridad en la toma de decisiones.

Ávila et al. (2024) sostienen que la perspectiva organizacional de la comunicación constituye un elemento estratégico porque vincula la información formal con la cultura institucional, de manera que compartir avances, logros y fracasos no solo genera confianza, sino que también favorece la corresponsabilidad en la gestión. En este sentido, la comunicación organizacional permite integrar los intereses individuales con los objetivos colectivos; en consecuencia, se convierte en el eje que articula la identidad institucional, fortalece la rendición de cuentas y promueve un compromiso activo de todos los miembros de la comunidad educativa hacia la mejora continua.

2.2.2.3. Dimensiones de la Comunicación Interna

a. Comunicación interna descendente

García (2022) sostiene que la comunicación descendente constituye el proceso

mediante el cual los niveles jerárquicos superiores transmiten información a los subordinados, de manera que permite difundir políticas, establecer metas y dar instrucciones precisas. Esta dimensión es esencial porque asegura que las decisiones de la dirección se traduzcan en acciones concretas, lo que contribuye a la claridad en la ejecución de tareas. En consecuencia, la comunicación descendente fortalece la alineación entre la visión institucional y las actividades cotidianas, garantizando coherencia organizacional y evitando la dispersión de esfuerzos dentro de la comunidad educativa.

Parra et al. (2023) afirman que la comunicación descendente no se limita a la entrega de órdenes, sino que debe entenderse como un proceso de orientación y retroalimentación continua, en el cual los directivos explicitan no solo lo que se debe hacer, sino también las razones que justifican dichas acciones. En este sentido, se convierte en un mecanismo formativo que motiva a los docentes y administrativos, porque la información clara y transparente genera confianza y compromiso. De este modo, la comunicación descendente adquiere un rol estratégico para mantener la cohesión institucional y la calidad educativa.

Di Lorenzi (2022) plantea que la comunicación descendente requiere utilizar canales adecuados, tanto verbales como escritos, que aseguren la comprensión del mensaje y reduzcan la posibilidad de malentendidos. En este marco, la retroalimentación inmediata sobre el desempeño constituye un componente clave, dado que permite corregir errores oportunamente y promover aprendizajes organizacionales. Así, la comunicación descendente se convierte en un proceso dinámico que no solo transmite información, sino que también fortalece la cultura institucional al dar sentido y dirección al trabajo colectivo, lo cual resulta imprescindible para consolidar la gestión educativa.

b. Comunicación interna ascendente

San Juan (2023) destaca que la comunicación ascendente es la herramienta que permite a los colaboradores transmitir sus percepciones, necesidades y propuestas hacia los niveles directivos; en consecuencia, resulta fundamental para retroalimentar la toma

de decisiones. A través de este proceso, los trabajadores aportan información sobre las condiciones de trabajo y sobre las mejoras necesarias, lo que asegura una gestión más participativa. Esta dimensión fortalece la confianza institucional porque permite a los empleados sentirse escuchados y reconocidos, lo que incrementa el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos organizacionales.

Parra et al. (2023) sostienen que la comunicación ascendente en el ámbito educativo cumple una función estratégica porque aporta datos que no siempre son visibles para los directivos, en tanto que los docentes y administrativos se encuentran en contacto directo con los procesos de enseñanza y gestión. La información que fluye desde la base hacia los niveles jerárquicos permite identificar problemas en etapas tempranas, proponer innovaciones y legitimar decisiones; por lo tanto, la comunicación ascendente se convierte en un mecanismo esencial de control y mejora institucional.

Molina et al. (2024) señalan que la comunicación ascendente requiere condiciones organizacionales que favorezcan la apertura y la confianza, ya que si el personal percibe que sus aportes no son considerados, la motivación disminuye y la calidad institucional se resiente. En consecuencia, esta dimensión no depende únicamente de la existencia de canales formales, sino también de una cultura organizacional que valore la opinión de todos los miembros, lo cual asegura procesos inclusivos de toma de decisiones y promueve la corresponsabilidad en la gestión educativa.

c. Comunicación Interna horizontal

García (2022) afirma que la comunicación horizontal tiene como propósito integrar distintas áreas de una organización, de manera que fomenta la coordinación y evita la duplicidad de esfuerzos. En el contexto educativo, esta dimensión se expresa en las relaciones entre docentes, departamentos y equipos técnicos, que comparten información para alcanzar objetivos comunes. Gracias a la comunicación horizontal, se promueve el trabajo colaborativo, lo que permite fortalecer la innovación pedagógica y generar sinergias entre los miembros de la comunidad escolar, garantizando la cohesión institucional.

Arroyo (2023) destaca que la comunicación horizontal constituye un mecanismo fundamental para la construcción de comunidades de aprendizaje, ya que facilita el intercambio de experiencias, metodologías y recursos entre pares. En este sentido, se convierte en un proceso que no solo mejora la coordinación organizacional, sino que también refuerza la identidad institucional al consolidar relaciones de confianza y colaboración. De este modo, la comunicación horizontal asegura que la escuela se configure como un espacio de cooperación, donde los logros se conciben como fruto del esfuerzo colectivo.

Parra et al. (2023) sostienen que la comunicación horizontal se fortalece mediante espacios de interacción como reuniones pedagógicas, comités académicos o equipos interdisciplinarios, en tanto que estos escenarios facilitan la integración de saberes y la solución conjunta de problemas. Este tipo de comunicación permite a los docentes y administrativos sentirse parte activa de la gestión institucional; en consecuencia, refuerza la corresponsabilidad y asegura que las decisiones se construyan de manera colectiva, lo que garantiza un mayor impacto en los resultados académicos y en el desarrollo profesional de los miembros de la organización.

2.2.2.4. Uso de herramientas en la Comunicación Interna.

García (2022) sostiene que las herramientas de comunicación interna cumplen una función estratégica porque permiten difundir los objetivos institucionales y coordinar acciones de manera coherente; por lo tanto, circulares, boletines, reuniones presenciales y medios escritos tradicionales mantienen vigencia en los centros educativos. Sin embargo, su efectividad depende de la claridad del mensaje y de la alineación con la cultura organizacional, ya que las herramientas no operan de forma aislada, sino como parte de un sistema comunicativo que integra prácticas y valores institucionales. En este sentido, la utilidad de las herramientas está determinada por su capacidad de articular a la comunidad escolar en torno a metas compartidas.

Cuenca y Verazzi (2020) afirman que la comunicación interna se ha transformado con la incorporación de plataformas digitales y herramientas colaborativas, dado que

estas permiten una interacción más dinámica y participativa entre los miembros de la comunidad educativa. En consecuencia, correos electrónicos institucionales, intranets escolares y aplicaciones móviles se convierten en recursos esenciales para asegurar la inmediatez en la transmisión de información. Esta tendencia responde a la necesidad de un modelo de gestión más ágil y transparente, en donde las herramientas digitales no sustituyen a las tradicionales, sino que las complementan, fortaleciendo los canales de retroalimentación y promoviendo la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Gonzales (2023) señala que la eficacia de las herramientas de comunicación interna radica en que estén adaptadas a las características y necesidades de los usuarios, por lo cual su valor no reside únicamente en el soporte tecnológico, sino en la capacidad de generar interacción y confianza. De este modo, las herramientas se convierten en medios para consolidar comunidades profesionales de aprendizaje, en las que circulan ideas, metodologías y buenas prácticas. Así, las herramientas digitales como foros virtuales, plataformas de videoconferencia y sistemas de mensajería institucional fortalecen la cohesión entre actores, ya que facilitan la coordinación horizontal y la cooperación interdisciplinaria dentro de la organización educativa.

Parra et al. (2023) plantean que el uso de herramientas digitales en la comunicación interna implica retos relacionados con la capacitación del personal y la sostenibilidad tecnológica, ya que de poco sirve contar con sistemas modernos si los usuarios no poseen las competencias comunicativas necesarias para utilizarlos eficazmente. En este sentido, destacan que la cultura organizacional constituye el soporte para garantizar que las herramientas sean apropiadas y eficientes, puesto que la tecnología debe integrarse en un marco de confianza, transparencia y diálogo. Por lo tanto, la efectividad de la comunicación interna se logra cuando las herramientas tradicionales y digitales se articulan en un ecosistema que potencia la innovación y asegura la pertinencia educativa.

2.3. Definición de términos

Calidad educativa: La calidad educativa se define como la capacidad de un sistema

escolar para ofrecer aprendizajes pertinentes y significativos, asegurando equidad en el acceso y eficiencia en los resultados, lo que implica evaluar factores internos y externos que influyen en el desempeño estudiantil (Caro, 2025).

Clima organizacional: El clima organizacional es el ambiente de interacción y convivencia entre los miembros de una institución, influenciado por la comunicación, las relaciones laborales y el liderazgo, y constituye un factor determinante para la satisfacción y el desempeño del personal (Gaibor et al., 2025).

Comunicación institucional: La comunicación institucional se refiere a los mecanismos y prácticas que orientan la circulación de mensajes dentro de una organización, buscando no solo informar, sino también generar confianza, participación y satisfacción entre los actores educativos (Collaguazo et al., 2024).

Comunicación interna: La comunicación interna corresponde al proceso de intercambio de información entre los diferentes niveles y actores de una institución, siendo un eje central para coordinar acciones, generar cohesión y fortalecer la cultura organizacional (García, 2022).

Desempeño docente: El desempeño docente se entiende como el conjunto de prácticas pedagógicas, habilidades profesionales y actitudes del maestro que inciden directamente en el aprendizaje de los estudiantes, siendo un indicador clave de la calidad educativa (De la Puente et al., 2024).

Gestión educativa: La gestión educativa se entiende como el conjunto de procesos estratégicos que orientan la organización de las instituciones para garantizar la calidad de los aprendizajes, integrando dimensiones administrativas, pedagógicas y sociales con el fin de responder a los retos contemporáneos de la educación (Ávila et al., 2024).

Gestión escolar: La gestión escolar se define como el conjunto de procesos mediante los cuales las instituciones educativas organizan recursos y actividades para garantizar su funcionamiento, siendo fundamental para el fortalecimiento del liderazgo y la innovación pedagógica (Garoia, 2021).

Gestión estratégica: La gestión estratégica en educación se concibe como el uso planificado de recursos y políticas que permiten alinear los objetivos institucionales con las necesidades del entorno, estableciendo procesos de planificación, ejecución y evaluación orientados a la mejora continua (Castro & Gómez, 2025).

Habilidades gerenciales: Las habilidades gerenciales son las destrezas y competencias que deben poseer los líderes educativos para dirigir equipos, resolver problemas y motivar al personal, integrando tanto capacidades técnicas como actitudes estratégicas y humanas (Arroyo, 2023).

Modelos de gestión educativa: Los modelos de gestión educativa representan las diferentes formas en que una institución organiza sus procesos administrativos y pedagógicos, respondiendo a racionalidades que pueden ser normativas, prospectivas o estratégicas (Asprella, 2020).

Plan estratégico: El plan estratégico en gestión educativa se entiende como el documento que recoge los objetivos, metas y acciones prioritarias de una institución, definiendo un camino claro para alcanzar resultados de calidad en el mediano y largo plazo (Asenjo, 2021).

Prospectiva educativa: La prospectiva educativa es el enfoque de planificación que permite anticipar escenarios futuros, identificar oportunidades y retos, y orientar la toma de decisiones en contextos de incertidumbre, fortaleciendo la capacidad adaptativa de las instituciones (Torres, 2023).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación

Este estudio se enmarca en la investigación cuantitativa, la cual aborda una problemática concreta y claramente delimitada. Se fundamenta en el análisis de dos variables, cuyos datos son obtenidos de una muestra específica y posteriormente examinados mediante métodos estadísticos para validar o refutar las hipótesis planteadas.

El diseño de la investigación es correlacional, cuya característica principal es la recopilación de dos o más conjuntos de datos de una relación de un grupo de sujetos con la finalidad de determinar la posibilidad de la existencia de una relación entre las variables (Carrasco, 2018).

Asimismo, se debe mencionar que el presente estudio tiene un diseño no experimental, pues se busca analizar las variables de estudio en su entorno natural sin alterarlas (Tamayo, 2019).

El diseño de la investigación es correlacional, cuya característica principal es la recopilación de dos o más conjuntos de datos de un grupo de sujetos, con la finalidad de determinar la posibilidad de la existencia de una relación entre las variables (Rodríguez, 2020).

Así también, se debe mencionar que el presente estudio tiene un diseño no experimental, pues se busca analizar las variables de estudio en su entorno natural sin alterarlas (Sánchez, 2020).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de estudio estuvo formada por todos los docentes de la Institución

Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna que, en el año 2023, asciende a 40 docentes.

3.2.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por la población total, tomando el criterio de la muestra censal, que busca analizar la totalidad de la población para reducir el margen de error.

3.3. Operacionalización de variable

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems por instrumento	Escala de medición
Variable 1: Gestión Educativa	La gestión educativa se evalúa mediante la gestión institucional, gestión administrativa, y gestión pedagógica.	Gestión Institucional	Planificación, liderazgo, normatividad, participación.	Cuestionario	1,2,3,4,5,6,7	Ordinal tipo Likert Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
		Gestión Administrativa	Recursos humanos, recursos materiales, procesos, decisiones.		8,9,10,11,12,13,14	
		Gestión Pedagógica	Currículo, metodologías, evaluación, formación docente.		15,16,17,18,19,20,21	
Variable 2: Comunicación Interna	La comunicación interna se mide a través de la comunicación interna ascendente, descendente y horizontal.	Comunicación Interna Ascendente	Retroalimentación, propuestas, reporte de problemas, apertura.	Cuestionario	1,2,3,4,5,6,7	Ordinal tipo Likert Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
		Comunicación Interna Descendente	Claridad, directrices, retroalimentación, difusión de logros.		8,9,10,11,12,13,14	
		Comunicación Interna Horizontal	Coordinación, colaboración, intercambio, confianza.		15,16,17,18,19,20,21	

3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos Técnicas

La técnica de recojo de datos que se utilizó es la encuesta, la cual se empleó para evaluar tanto la Gestión Institucional como la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

3.4.1. Instrumentos

El instrumento de recolección de datos aplicado en la investigación fue el cuestionario estructurado, diseñado en escala tipo Likert con cinco categorías de respuesta (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). El cuestionario estuvo conformado por 42 ítems en total, distribuidos en las dos variables de estudio y sus respectivas dimensiones.

Para la variable Gestión Educativa, se elaboraron 21 ítems: la dimensión gestión institucional fue evaluada mediante 7 ítems (1 al 7), la dimensión gestión administrativa con 7 ítems (8 al 14) y la dimensión gestión pedagógica con 7 ítems (15 al 21).

De igual manera, la variable Comunicación Interna también se evaluó con 21 ítems: la dimensión comunicación ascendente a través de 7 ítems (1 al 7), la dimensión comunicación descendente mediante 7 ítems (8 al 14) y la dimensión comunicación horizontal con 7 ítems (15 al 21).

3.5. Procesamiento y análisis de datos

La recolección de información se realizó mediante la aplicación presencial de cuestionarios estructurados a los 40 docentes de la Institución Educativa Mariscal Cáceres durante el año 2023. El investigador entregó los instrumentos de manera directa en el centro educativo y, en los casos en que los participantes no dispusieron de tiempo, acudió a sus domicilios para garantizar una cobertura total de la muestra. Una vez recopilados los cuestionarios, los datos fueron codificados y organizados en una matriz en Excel para posteriormente ser procesados con el software estadístico SPSS versión 24.

En cuanto al análisis, se emplearon estadísticos descriptivos (frecuencias,

porcentajes y medidas de tendencia central) con el propósito de caracterizar el comportamiento de las variables y sus dimensiones, lo cual permitió generar tablas y figuras para la interpretación inicial. Para la verificación de las hipótesis específicas y general, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, adecuado para determinar la fuerza y dirección de la relación entre variables ordinales, en concordancia con la naturaleza de los datos obtenidos (Reyes, 2022).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis por dimensión de la variable Gestión Educativa

Tabla 1

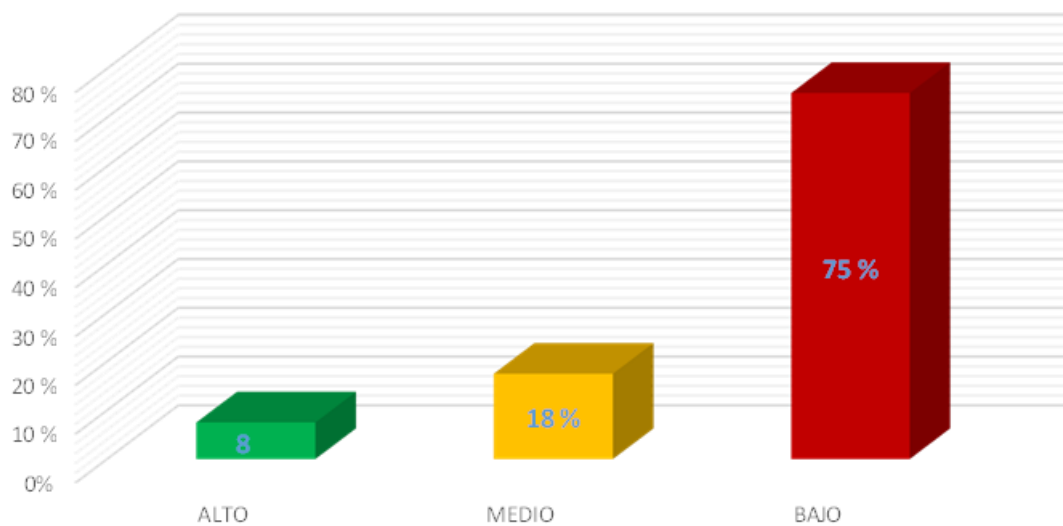
Dimensión 1: Gestión Institucional

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	3	8
Medio	7	18
Bajo	30	75
Total	40	100

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Figura 1

Dimensión 1: Gestión Institucional



Nota. Elaborado a partir de cuadro de frecuencias.

Los resultados evidencian que la dimensión Gestión Institucional presenta una marcada debilidad, dado que el 75 % de los docentes la perciben en un nivel bajo, mientras que solo el 18 % la ubica en un nivel medio y apenas el 8 % en un nivel alto. Esta distribución revela una carencia significativa en la planificación, el liderazgo y la

participación institucional, lo cual repercute directamente en la eficiencia organizacional y compromete la calidad del proceso educativo.

Tabla 2

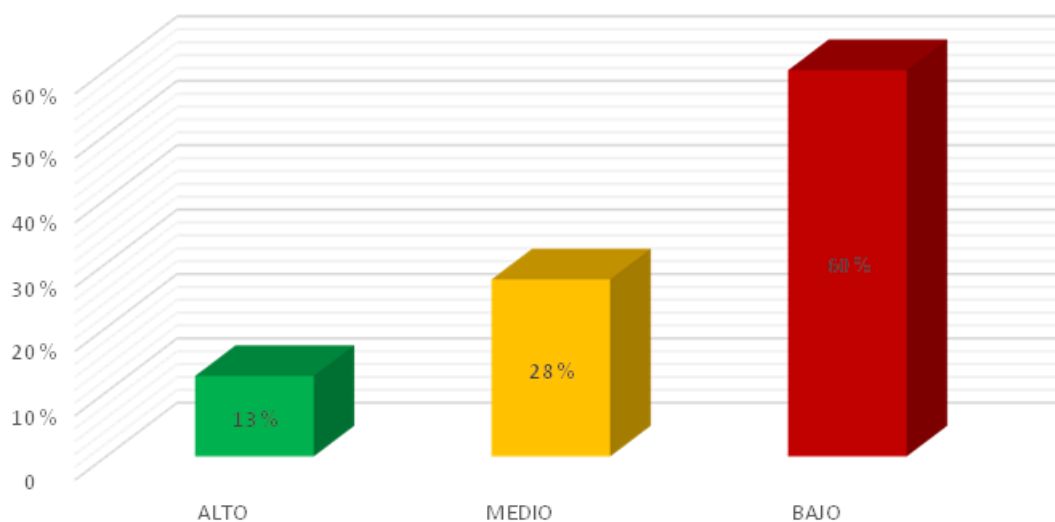
Dimensión 2: Gestión Administrativa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	13
Medio	11	28
Bajo	24	60
Total	40	100

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Figura 2

Dimensión 2: Gestión Administrativa



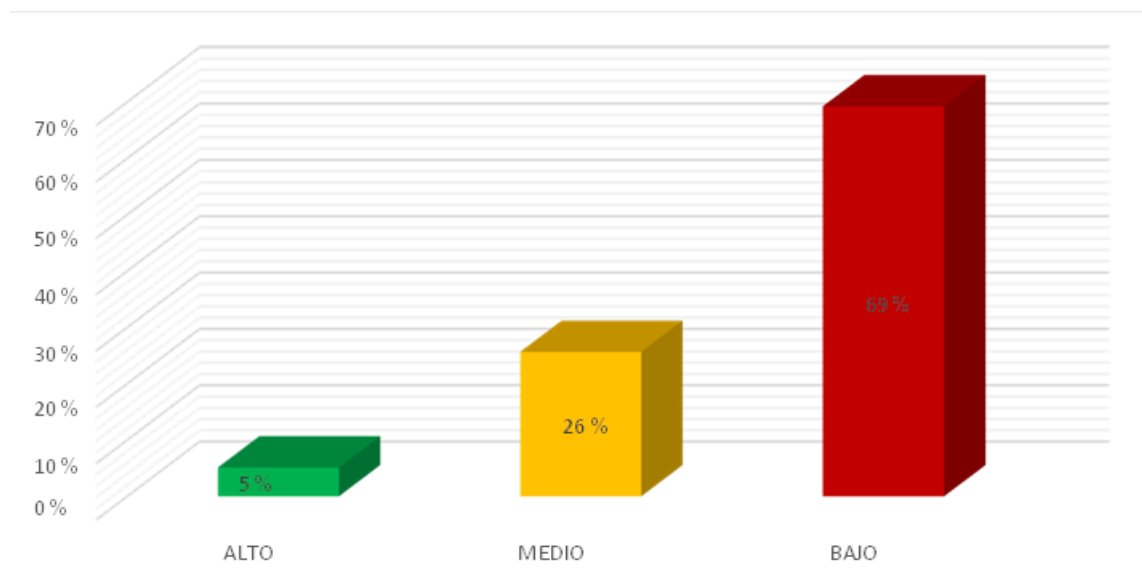
Nota. Elaborado a partir de cuadro de frecuencias.

Los resultados muestran que la dimensión Gestión Administrativa evidencia debilidades significativas, ya que el 60 % de los docentes la ubica en un nivel bajo, mientras que el 28 % la percibe en un nivel medio y únicamente el 13 % en un nivel alto. Esta tendencia revela deficiencias en la organización de recursos humanos y materiales, así como en los procesos administrativos, lo cual limita la eficiencia institucional y afecta de manera directa la calidad del servicio educativo ofrecido.

Tabla 3*Dimensión 3: Gestión Pedagógica*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	5
Medio	11	28
Bajo	27	68
Total	40	100

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Figura 3*Dimensión 3: Gestión Pedagógica*

Nota. Elaborado a partir de cuadro de frecuencias.

Los resultados permiten observar que la dimensión Gestión Pedagógica presenta serias deficiencias, ya que el 68 % de los docentes la percibe en un nivel bajo, el 28 % en un nivel medio y únicamente el 5 % en un nivel alto. Esta situación refleja limitaciones en la planificación curricular, en la aplicación de metodologías activas y en la evaluación de los aprendizajes, lo cual impacta de manera directa en la calidad de la enseñanza y en el desarrollo formativo de los estudiantes.

4.2. Análisis global de la variable Gestión Educativa

Tabla 4

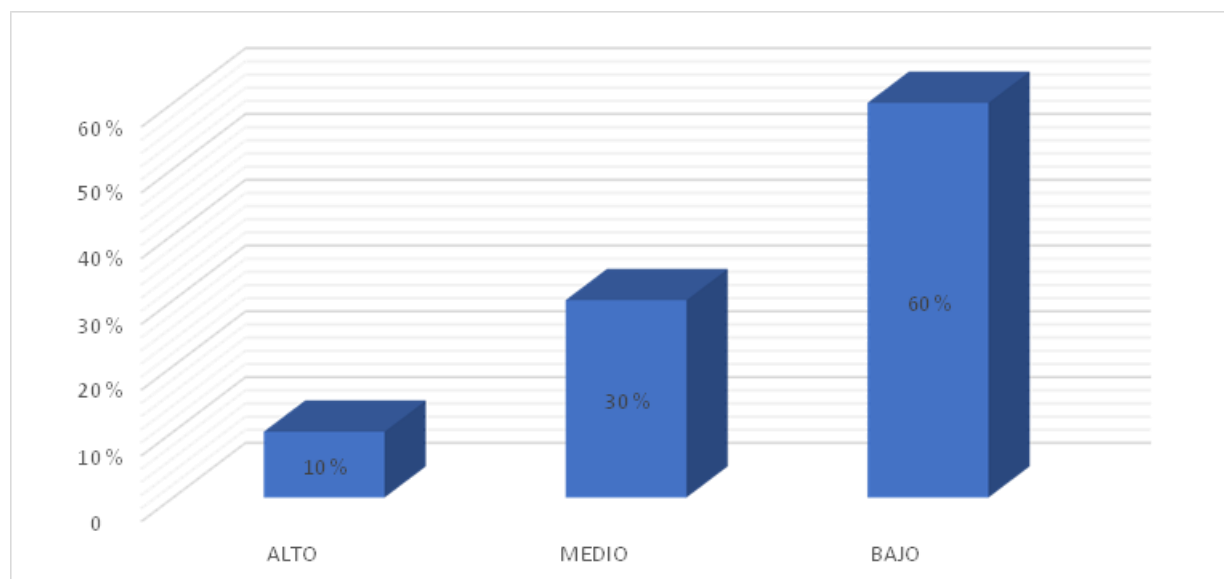
Frecuencia y porcentaje de la variable Gestión Educativa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	4	10
Medio	12	30
Bajo	24	60
Total	40	100

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Figura 4

Frecuencia y porcentaje de la variable Gestión Educativa



Nota. Elaborado a partir de cuadro de frecuencias.

Los resultados globales evidencian que la variable Gestión Educativa presenta un desempeño predominantemente deficiente, ya que el 60 % de los docentes la califica en un nivel bajo, el 30 % en un nivel medio y únicamente el 10 % en un nivel alto. Esta distribución confirma que existen falencias en la gestión institucional, administrativa y pedagógica, lo cual limita la capacidad de la institución para garantizar procesos organizativos y académicos eficientes, afectando directamente la calidad del servicio educativo brindado.

4.3. Análisis por dimensión de la variable Comunicación Interna

Tabla 5

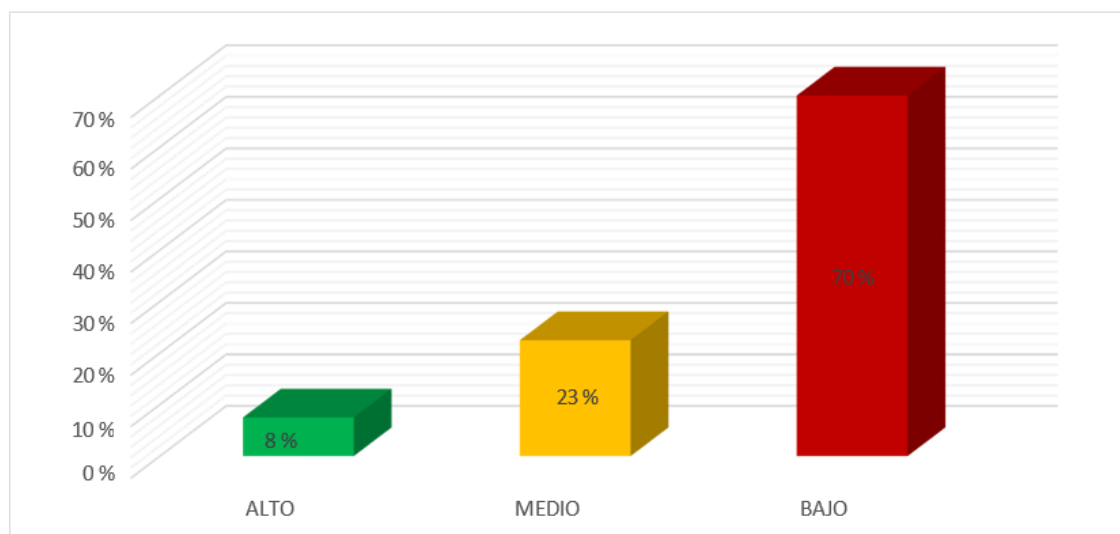
Dimensión 1: Comunicación Interna Ascendente

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	3	8
Medio	9	23
Bajo	28	70
Total	40	100

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Figura 5

Dimensión 1: Comunicación Interna Ascendente



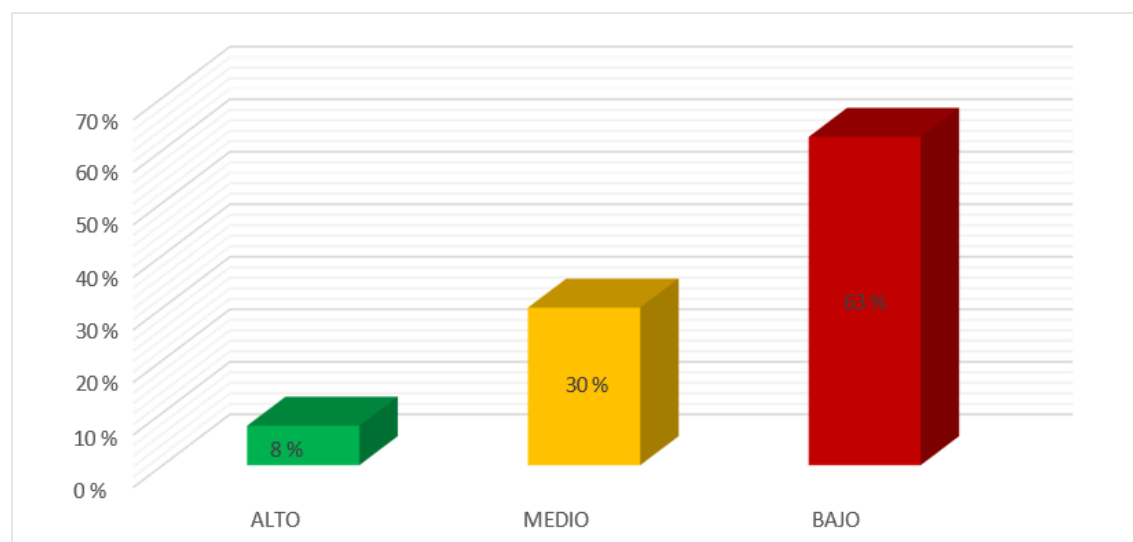
Nota. Elaborado a partir de cuadro de frecuencias.

Los resultados muestran que la dimensión Comunicación Interna Ascendente evidencia deficiencias significativas, ya que el 70 % de los docentes la califica en un nivel bajo, el 23 % en un nivel medio y apenas el 8 % en un nivel alto. Esta distribución refleja limitaciones en los mecanismos de retroalimentación docente hacia los directivos, así como en la apertura de canales para expresar propuestas o reportar problemas, lo cual debilita la participación del personal y restringe la mejora institucional.

Tabla 6*Dimensión 2: Comunicación Interna Descendente*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	3	8
Medio	12	30
Bajo	25	63
Total	40	100

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Figura 6*Dimensión 2: Comunicación Interna Descendente*

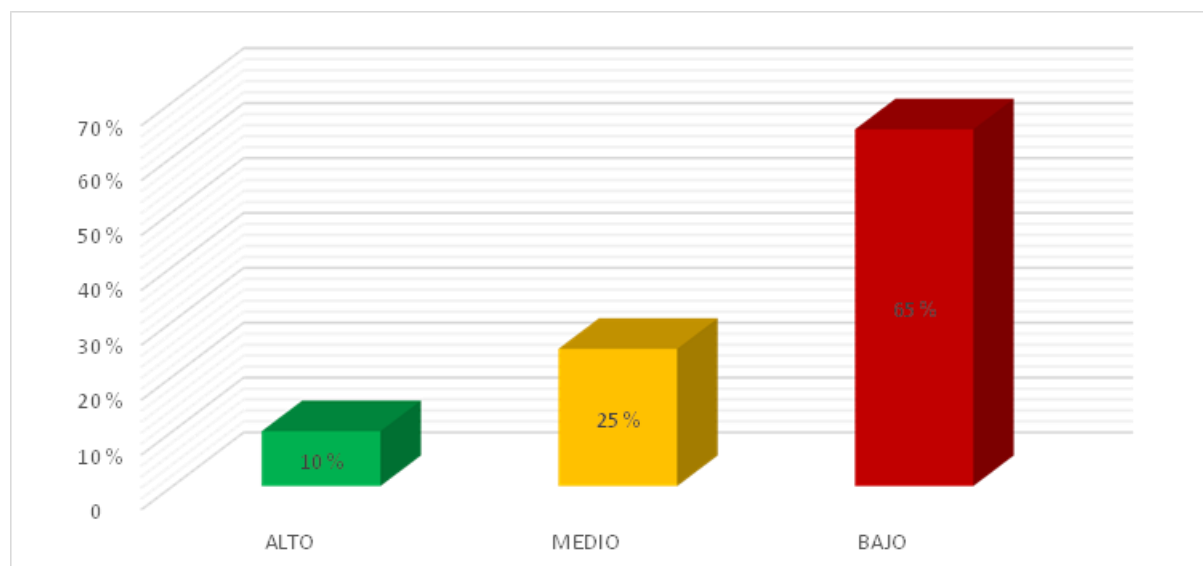
Nota. Elaborado a partir de cuadro de frecuencias.

Los resultados evidencian que la dimensión Comunicación Interna Descendente presenta deficiencias relevantes, puesto que el 63 % de los docentes la percibe en un nivel bajo, el 30 % en un nivel medio y únicamente el 8 % en un nivel alto. Este escenario refleja limitaciones en la claridad de las directrices emitidas por los directivos, en la transmisión oportuna de información y en los procesos de retroalimentación, lo que genera vacíos comunicativos que afectan la coordinación institucional y el clima organizacional.

Tabla 7*Dimensión 3: Comunicación Interna Horizontal*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	4	10
Medio	10	25
Bajo	26	65
Total	40	100

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Figura 7*Dimensión 3: Comunicación Interna Horizontal*

Nota. Elaborado a partir de cuadro de frecuencias.

Los resultados muestran que la dimensión Comunicación Interna Horizontal evidencia notorias debilidades, ya que el 65 % de los docentes la percibe en un nivel bajo, el 25 % en un nivel medio y solo el 10 % en un nivel alto. Este panorama refleja limitaciones en la coordinación entre colegas, en el trabajo colaborativo y en el intercambio de experiencias pedagógicas, lo que restringe la construcción de un clima de confianza y afecta la cohesión institucional necesaria para la gestión educativa eficaz.

4.4. Análisis global de la variable Comunicación Interna

Tabla 8

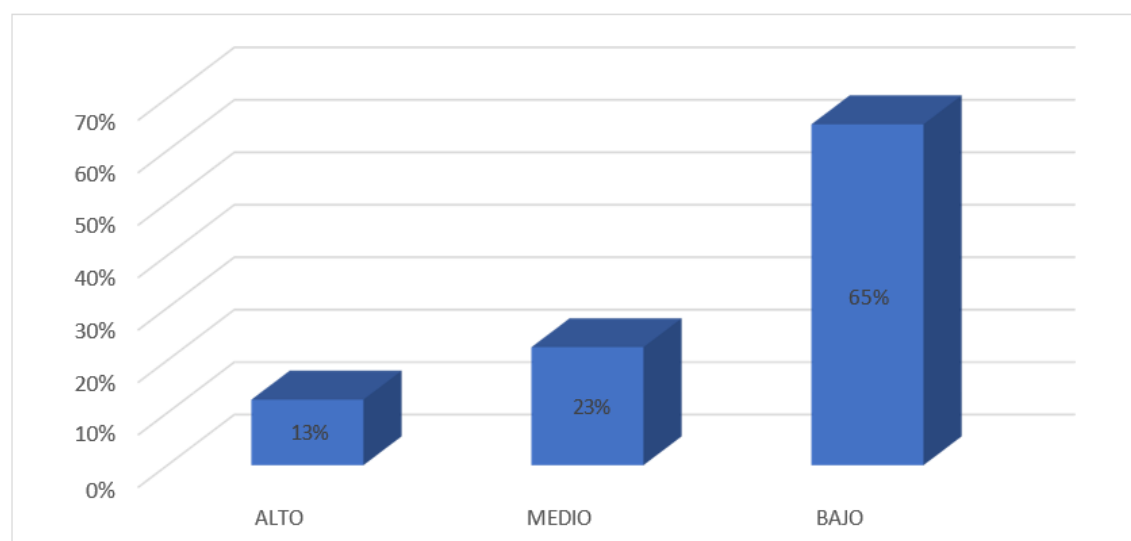
Frecuencia y porcentaje de la variable Comunicación Interna

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	13
Medio	9	23
Bajo	26	65
Total	40	100

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Figura 8

Frecuencia y porcentaje de la variable Comunicación Interna



Nota. Elaborado a partir de cuadro de frecuencias.

Los resultados globales evidencian que la variable Comunicación Interna presenta serias deficiencias, ya que el 65 % de los docentes la percibe en un nivel bajo, el 23 % en un nivel medio y solo el 13 % en un nivel alto. Este panorama refleja que los procesos de comunicación ascendente, descendente y horizontal son insuficientes, lo que genera limitaciones en la retroalimentación, en la claridad de directrices y en la coordinación entre pares, afectando la cohesión organizacional y la eficiencia institucional.

4.5. Contrastación de las hipótesis

4.5.1. Prueba de Normalidad de la variable 1: Gestión Educativa

Tabla 9

Prueba de normalidad de la variable Gestión Educativa

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
		Gestión Educativa
N		40
Parámetros normales a, b	Media	3,149
	Desviación estándar	1,156
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,253
	Positivo	0,253
	Negativo	-0,124
Estadístico de prueba		0,253
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 c

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Según la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra, según se aprecia en la tabla 9, la significancia asintótica es de 0,000, lo cual es menor que 0,05, por lo que los datos de la variable Gestión Educativa no provienen de una distribución normal.

4.5.2. Prueba de Normalidad de la variable 2: Comunicación Interna

Tabla 10

Prueba de normalidad de la variable Comunicación Interna

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
		Comunicación Interna
N		40
Parámetros normales ^{a, b}	Media	3,151
	Desviación estándar	1,158
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,249
	Positivo	0,249
	Negativo	-0,125
Estadístico de prueba		0,249
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 ^c

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Según la prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra, según se aprecia en la tabla 10, la significancia asintótica es de 0,000, lo cual es menor que 0,05, por lo que los datos de la variable comunicación interna no provienen de una distribución normal.

4.5.3. Verificación de las hipótesis específicas

4.5.3.1. Verificación de la primera hipótesis específica

H0: No existe relación directa y significativa entre la Gestión Institucional y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

H1: Si existe relación directa y significativa entre la Gestión Institucional y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

Tabla 11*Rho de Spearman de la primera hipótesis específica*

	Gestión Institucional	Comunicación Interna
Coeficiente de correlación	1,000	0,987**
Sig. (bilateral)		0,000
N	40	40

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

A partir del análisis de la Tabla 11, se determinó que el valor de significancia bilateral (Sig. (Bilateral)) es de 0,000, el cual es inferior a 0,05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula (H0) a un nivel de confianza del 95 % y, consecuentemente, aceptar la hipótesis alterna (H1). Por lo tanto, se afirma la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión institucional y la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de Tacna. Adicionalmente, se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y estadísticamente significativo de 0,987, lo que valida plenamente la primera hipótesis secundaria del estudio.

4.5.3.2. Verificación de la segunda hipótesis específica

H0: No existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

H1: Si existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

Tabla 12*Rho de Spearman de la segunda hipótesis específica*

	Gestión Administrativa	Comunicación Interna
Coeficiente de correlación	1.000	0,982**
Sig. (bilateral)		0,000
N	40	40

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

El análisis de la Tabla 12 reveló un valor de significancia bilateral (Sig. (Bilateral)) de 0,000, el cual es inferior a 0,05. Este resultado estadístico condujo a la decisión de rechazar la hipótesis nula (H0) y, por ende, a aceptar la hipótesis alterna (H1) con un nivel de confianza del 95 %. En consecuencia, se confirma la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de Tacna. Adicionalmente, se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y estadísticamente muy fuerte ($p = 0,982$), lo que proporciona una validación completa de la segunda hipótesis secundaria de esta investigación.

4.5.3.3. Verificación de la tercera hipótesis específica

H0: No existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

H1: Si existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

Tabla 13

Rho de Spearman de la tercera hipótesis específica

	Gestión Pedagógica	Comunicación Interna
Coeficiente de correlación	1.000	0,989**
Sig. (bilateral)		0,000
N	40	40

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

El análisis de la Tabla 13 reveló un valor de significancia bilateral (Sig. (Bilateral)) de 0,000, inferior a 0,05. Este hallazgo estadístico llevó a rechazar la hipótesis nula (H0) y, por consiguiente, a aceptar la hipótesis alterna (H1) con un nivel de confianza del 95 %. De esta manera, se confirma una relación directa y significativa entre la gestión pedagógica y la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de Tacna. Además, se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y estadísticamente muy fuerte ($p = 0.989$), lo cual proporciona una sólida evidencia empírica para la hipótesis planteada.

4.5.4. Verificación de la hipótesis general

H0: No existe relación directa y significativa entre la Gestión Educativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

H1: Si existe relación directa y significativa entre la Gestión Educativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

Tabla 14

Rho de Spearman de la hipótesis general

		Gestión Educativa	Comunicación Interna
Gestión Educativa	Coefficiente de correlación	1.000	0,982**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	40	40

Nota. Elaborado a partir de matriz de datos.

Los datos presentados en la Tabla 14 indican que el valor de significancia bilateral (Sig. (Bilateral)) es de 0,000, un valor que es inferior al umbral de 0,05. Este resultado estadístico permite rechazar la hipótesis nula (H0) y, consecuentemente, aceptar la hipótesis alterna (H1) con un nivel de confianza del 95 %. En virtud de estos hallazgos, se afirma la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, durante el año 2023. Adicionalmente, se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y altamente significativo ($p = 0,982$), lo cual proporciona una sólida confirmación de la hipótesis general de esta investigación.

DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general, el estudio evidenció que la gestión educativa y la comunicación interna mantienen una correlación positiva y muy fuerte en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de Tacna, con coeficientes superiores a 0,98 y valores de significancia de 0,000, lo que valida estadísticamente la hipótesis general; esto significa que una mejora en la gestión educativa en cualquiera de sus dimensiones —institucional, administrativa o pedagógica— impacta directamente en la calidad de la comunicación interna, favoreciendo así la cohesión organizacional, la satisfacción de los actores y el rendimiento académico. Estos hallazgos concuerdan con Gonzales (2023) en Chiclayo, quien encontró una correlación positiva alta ($Rho = 0,705$; $p < 0,05$) entre ambas variables, concluyendo que la optimización de la gestión educativa repercute directamente en la comunicación. Asimismo, López (2025) en Ayacucho y Díaz (2024) en Cajamarca reportaron correlaciones moderadas ($r = 0,519$ y $Rho = 0,536$, respectivamente), lo cual sugiere que, en contextos con menores niveles de desarrollo institucional, la relación entre gestión y comunicación se manifiesta con menor fuerza.

Al contrastar estos resultados con antecedentes internacionales, se observa una convergencia con lo hallado por Jami et al. (2025) en Ecuador, quienes concluyeron que una comunicación interna clara fortalece la confianza y el compromiso institucional, aunque señalaron que un 33 % de docentes percibía poco valorada su opinión. De forma similar, Gaibor et al. (2025) identificaron que el 30 % de los colaboradores percibía insuficiente retroalimentación, lo cual debilitaba la cohesión institucional. Esto contrasta con los resultados obtenidos, donde la relación es más robusta y casi determinante, lo que puede explicarse porque las deficiencias de gestión en la institución local generan un impacto inmediato y visible en la comunicación interna. Por tanto, la magnitud de la correlación hallada responde a que, en contextos con limitaciones de recursos, la comunicación interna se convierte en un indicador sensible del nivel de gestión, de modo que cualquier mejora o deterioro en la gestión se refleja automáticamente en la calidad comunicativa.

En cuanto al primer objetivo específico, los resultados demostraron que la gestión

institucional se relaciona de forma positiva y muy fuerte con la comunicación interna, alcanzando un coeficiente de 0,987 y un valor de significancia de 0,000. Esto confirma que las decisiones estratégicas, la visión y el liderazgo directivo influyen de manera directa en la calidad de los procesos comunicativos, dado que una gestión institucional clara y participativa facilita canales de comunicación más efectivos, transparentes y confiables. Este hallazgo es congruente con Rivas (2021), quien mostró que la gestión educativa se relaciona significativamente con el clima organizacional, en donde la comunicación juega un papel decisivo. También coincide con Jami et al. (2025), quienes hallaron que el 70,8 % de los colaboradores percibía claridad comunicativa en su institución, aunque un 25 % consideraba deficiente la información.

Sin embargo, al comparar con los resultados de Collaguazo et al. (2024) en Cuenca, se evidencia una diferencia, ya que en esa investigación el 45 % de los docentes manifestó insatisfacción con la información oportuna y el 48 % con las reuniones virtuales. Mientras que en Tacna la relación es estadísticamente muy fuerte, en Ecuador se observa que la gestión institucional no siempre asegura una comunicación eficaz, debido a debilidades en el uso de canales formales y a la falta de planificación comunicacional. Por tanto, esta diferencia puede explicarse porque, en el caso local, la carencia de mecanismos institucionales sólidos hace que la comunicación se convierta en un reflejo inmediato de la calidad de la gestión institucional, lo que magnifica la fuerza de la correlación. De este modo, una gestión institucional deficiente genera inevitablemente una comunicación poco fluida, mientras que una gestión clara fortalece la coordinación y la confianza.

Respecto al segundo objetivo específico, el análisis estadístico arrojó una correlación positiva muy fuerte ($p = 0,982$; $p < 0,05$) entre la gestión administrativa y la comunicación interna, lo que indica que la forma en que se organizan los recursos humanos, materiales y financieros incide directamente en la calidad de los flujos comunicativos, en este sentido, procesos administrativos ágiles y transparentes facilitan la difusión de información oportuna, mientras que trámites burocráticos y opacos generan retrasos, malentendidos y fricciones en la dinámica institucional. Este resultado guarda relación con lo reportado por Escalante y Saavedra (2019) en Chile, quienes concluyeron

que la comunicación interna está estrechamente vinculada a la calidad de la gestión administrativa. Asimismo, Gaibor et al. (2025) encontraron que el 75 % de los colaboradores percibía accesible la información cuando existían procesos administrativos claros, lo cual refuerza la idea de que la gestión administrativa es el soporte que garantiza una comunicación eficiente.

Al contrastar con los resultados de Martillo et al. (2024) en Ecuador, se observa que en las instituciones de educación superior de Guayaquil persistían deficiencias en los canales formales, predominio de rumores y barreras físicas e ideológicas, lo cual debilitaba la confianza en los medios digitales institucionales. A diferencia de esta situación, en la ciudad de Tacna la correlación estadística muestra que la gestión administrativa está directamente ligada a la comunicación interna, de manera que cualquier mejora en la gestión administrativa repercute de inmediato en la comunicación. Por tanto, esta diferencia responde a que, en el caso tacneño, la institución depende fuertemente de los procesos administrativos para garantizar el flujo de información cotidiano, por lo que la comunicación interna se convierte en un indicador sensible de la eficacia administrativa; por ello, la transparencia, la simplificación de trámites y la claridad en la distribución de recursos constituyen factores clave para mejorar la comunicación institucional.

Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, los hallazgos mostraron una correlación positiva muy fuerte entre la gestión pedagógica y la comunicación interna ($p = 0,989$; $p < 0,05$), lo que evidencia que la planificación curricular, la evaluación de aprendizajes y la coordinación entre docentes y directivos dependen en gran medida de una comunicación eficaz. Esto implica que la gestión pedagógica no solo requiere de métodos y enfoques didácticos adecuados, sino también de canales comunicativos que aseguren coherencia entre los objetivos educativos y las prácticas de enseñanza. Este resultado difiere de lo encontrado por Díaz (2024) en Cajamarca, quien reportó una correlación débil en la dimensión pedagógica ($Rho = 0,224$), sugiriendo que en su contexto la comunicación pedagógica aún no constituye un eje transversal de la gestión educativa.

En contraste, los resultados obtenidos en la investigación coinciden con Martillo et al. (2024), quienes reportaron que en instituciones de Guayaquil las deficiencias comunicacionales impactaban directamente en el desempeño académico, demostrando que la comunicación pedagógica es un elemento crítico para garantizar aprendizajes de calidad. Asimismo, Di Lorenzi (2022) en Uruguay identificó que más del 48 % de los docentes percibía insuficiencia en los espacios de retroalimentación, lo cual limitaba la gestión pedagógica. Estas evidencias refuerzan que la comunicación pedagógica constituye un factor determinante para la eficacia educativa. Por tanto, el hecho de que la correlación en la ciudad sea muy fuerte se explica porque, en contextos donde los recursos pedagógicos y las estrategias docentes son limitados, la comunicación entre docentes y directivos se convierte en el principal mecanismo para garantizar la coherencia curricular y mejorar los aprendizajes; de esta forma, la comunicación interna no solo facilita la organización de tareas, sino que actúa como catalizador de la innovación pedagógica y del éxito escolar.

CONCLUSIONES

1. Se encontró que existe una correlación significativa entre gestión educativa y la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna; lo cual indica que, para que mejore la gestión educativa, debe haber una mejora en la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres.
2. Existe una correlación significativa entre la gestión institucional y la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna; lo cual indica que, para que mejore la comunicación interna, debe haber una mejora en la gestión institucional.
3. Existe una correlación significativa entre la gestión administrativa y la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna; lo cual indica que, para que mejore la comunicación interna, debe haber una mejora en la gestión administrativa.
4. Existe una correlación significativa entre la gestión pedagógica y la comunicación interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna; lo cual indica que, para que mejore la comunicación interna, debe haber una mejora en la gestión pedagógica.

RECOMENDACIONES

1. Al haberse encontrado que existe relación significativa entre la gestión educativa y la comunicación interna, se recomienda realizar esfuerzos orientados a la mejora en la gestión institucional, administrativa y pedagógica, pues de esta manera lograremos una mejora holística en el campo de la gestión educativa.
2. Dado que existe relación significativa entre la gestión institucional y la comunicación interna, se recomienda que los directivos de la institución, a cargo de la gestión, promuevan mecanismos de comunicación eficaces que permitan un traslado de información adecuado.
3. Con relación a la dimensión, gestión administrativa, se ha encontrado que se relaciona significativamente con la comunicación interna, por lo que se recomienda que los aspectos administrativos internos de la institución conlleven gran importancia en la forma en que la información se trasmite, por lo que debe realizarse esfuerzos para permitir canales administrativos adecuados de comunicación interna.
4. Asimismo, al evidenciarse que se encuentran significativamente relacionadas la gestión pedagógica y la comunicación interna, se recomienda realizar esfuerzos para la mejora de la comunicación del personal de la institución, ya que el fin último de esta es lograr el aprendizaje por parte del alumnado, el cual se facilita cuando existe una comunicación interna adecuada.
5. Finalmente, se recomienda a la dirección de la institución educativa implementar un programa sistemático y permanente orientado al fortalecimiento de la comunicación interna, mediante la planificación y ejecución de talleres formativos centrados en el respeto, la empatía, la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo; para así fomentar la participación activa, consolidar el trabajo colaborativo y promover un clima institucional adecuado, contribuyendo así a la prevención de conflictos y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo, R. (2023). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Asenjo, S. (2021). *Gestión educativa estratégica y calidad de desempeño docente en las Instituciones Educativas Superiores Técnicos Productivos del cono norte de Lima*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Enrique Guzman y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/9947>
- Asprella, G. (2020). *Modelos de gestión en las Instituciones Educativas*. En G. Asprella, M. Vicente, & C. Tello, *Administración de la Educación : Modelos y racionalidades de gestión*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Ávila, L., Buitrago, R., & Estupiñán, M. (2024). *Gestión educativa: Perspectivas, actores y contextos*. Colección perspectivas.
- Caro, M. (2025). Estrategias de gestión educativa basadas en los factores que afectan el rendimiento académico y la calidad de la educación. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 18(1), 1-19. <https://doi.org/10.1344/reire.47045>
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos.
- Castro, Y., & Gómez, F. (2025). Revisión bibliográfica del plan estratégico en la gestión educativa. *Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 7(65), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/10116311.pdf>
- Collaguazo, V., Sarzosa, P., & León, P. (2024). Análisis de la gestión de comunicación institucional y su influencia en la satisfacción de los actores internos de una Unidad Educativa del Milenio de Cuenca – Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6), 1250- 1260. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.28>

- Corrales, G. (2023). The importance of educational management to achieve quality education for students: a systematic review. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(4), 905-919. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1268>
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total*. Editorial UOC.
- De la Puente, N., Sierralta, S., & Guerra, Y. (2024). Educational management as essential to teacher performance and student learning. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 19(17). <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3147>
- Detlev, H., & Martin, A. (2021). *Manual de sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Delta publicaciones.
- Di Lorenzi, A. (2022). *La gestión de la comunicación interna en los niveles directivos de un centro educativo: un estudio de caso*. [Tesis de Maestría, Universidad ORT Uruguay]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15693.10722>
- Díaz, A. (2024). *La comunicación interna y la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológica “Nuestra Señora de las Mercedes” de Ninabamba - Santa Cruz, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/7831>
- Escalona, A. (2023). *Técnicas e instrumentos de información y difusión en la dinamización comunitaria*. IC Editorial.
- Gaibor, M., Reyes, K., León, P., & Castillo, C. (2025). La gestión de comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de una Unidad Educativa fisco misional de la provincia de Orellana. *Journal Scientific MQR Investigar*, 9(2), 1-24. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e666>
- García, J. (2022). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.

- Garoia, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Revista Educación*, 4(2), 1-14. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Gerónimo, C. (2018). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana De Educación*, 45(6), 1-10. <https://doi.org/10.35362/rie4562024>
- Gómez, A., & Armijos, L. (2017). Principales aportes del enfoque prospectivo para la gestión de instituciones de educación superior. *YURA: Relaciones internacionales*(11), 51-72. <https://www.researchgate.net/profile/Lorenzo-Armijos/publication/320211665>
- Gonzales, A. (2023). *Gestión educativa y comunicación interna en una institución educativa del distrito de Chota*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/127885>
- Jami, L., Meza, L., & Castillo, C. (2025). Gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una Unidad Educativa Fiscal de Puyo, Ecuador. *Espíritu Emprendedor TES*, 9(2), 78-94. <https://doi.org/10.33970/eetes.v9.n2.2025.437>
- Jimenez, S. (2022). Educational management and educational leadership; ict in the improvement of competitiveness. *Neutrosophic Computing and Machine Learning*, 19, 66-74. <https://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/article/download/184/578>
- Juárez, N., & Ramos, M. (2024). Modelos actuales de gestión pedagógica: Revisión sistemática. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 9(1), 116-129. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3557>
- Klik, M. (2023). *Comunicación, branding y eventos corporativos*. Madrid: Ra-Ma.

- Lopez, N. (2025). *Comunicación interna y gestión educativa en instituciones educativas del nivel de Educación Primaria del distrito de Pichari – 2023*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. <https://repositorio.unsch.edu.pe/handle/20.500.14612/7927>
- Lucero, J., Hernández, C., & Gavialnes, W. (2023). School management and educational quality. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(1), 123-135. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1268>
- Martillo, M., Marcos, K., Maridueña, A., & Llerena, E. (2024). Comunicación interna en Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Guayaquil. *Pol. Con.*, 9(8), 2232- 2247. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i8.7817>
- Molina, G., Castro, J., Pérez, J., & López, J. (2024). *Transformando empresas y sociedades*. Editorial Investiga Latinoamericana.
- Parra, M., López, L., & Muñoz, J. (2023). *Habilidades gerenciales: Teoría y práctica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Peralta, M., Horna, E., & Horna, E. (2023). Administrative management in educational management Units: A literature review. *Revista Educación*, 47(1), 1-11. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Pingui, L., Villa, L., Chamba, O., & Miranda, D. (2025). Educational Management from a Prospective Vision: Directive Leadership in Teaching Performance. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(3), 1584-1606. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10235321.pdf>
- Quiñones, A., Cervera, L., Macarlupu, D., & Quiñones, C. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 1544- 1553. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296>

- Reyes, E. (2022). *Metodología de la investigación científica*. Conneaut Lake: Page Publishing INC.
- Rivas, N. (2021). Gestión educativa y clima organizacional en instituciones educativas públicas de nivel de educación primaria de Huanta. *Revista Educación*, 19(19), 60-77. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8071926.pdf>
- Rodriguez, Y. (2020). *Metodología de la investigación*. México: Soluciones educativas.
- Sánchez, H. (2020). *Manual de metodología de la investigación científica: Investigación aplicada en ciencias sociales*. Fondo Editorial.
- Tamayo, M. (2019). *Metodología de la investigación en las ciencias sociales*. Limusa.
- Torres, I. (2023). Prospectiva Educativa, Retos, Oportunidades y Visiones en México. *Revista Docentes 2.0*, 16(2), 132-137. <https://doi.org/10.37843/rtd.v16i2.386>
- Wang, J., Hussain, Y., Mao, C., & Jiang, F. (2025). Effective Educational Management Strategies: Enhancing Institutional Performance and Student Success. *Journal of Education, Humanities, and Social Research*, 2(2), 1-12. <https://doi.org/10.71222/yqw52v02>

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
¿Cuál es el nivel de relación entre la Gestión Educativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023?	Determinar el nivel de relación que existe entre la Gestión Educativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.	Existe relación directa y significativa entre la Gestión Educativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna, en el año 2023.	VARIABLE INDEPENDIENTE Comunicación Interna VARIABLE DEPENDIENTE Gestión Educativa	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN El presente trabajo corresponde a un tipo de investigación cuantitativo. Así también, mencionar que tendrá un diseño no experimental pues se busca analizar las variables de estudio en su entorno natural. POBLACIÓN Y MUESTRA La población de estudio estuvo constituida por todos los docentes de la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna que, ascienden a 40 docentes. La muestra estuvo conformada por la población total, tomando el criterio de la muestra censal que busca	Técnicas La técnica de recolección de datos que se utilizó es la encuesta, la cual se utilizó para evaluar tanto la Gestión Institucional como la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas			
¿Cuál es el nivel de relación entre la Gestión Institucional y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna?	Determinar el nivel de relación que existe entre la Gestión Institucional y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal	Existe relación directa y significativa entre la Gestión Institucional y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal			Instrumento: El instrumento de recolección utilizado fue el cuestionario, el cual se utilizó para evaluar tanto la Gestión Institucional como la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
¿Cuál es el nivel de relación entre la Gestión Administrativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna?	Cáceres de la ciudad de Tacna. Determinar el nivel de relación que existe entre la Gestión Administrativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal	Cáceres de la ciudad de Tacna. Existe relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal		analizar la totalidad de la población para reducir el margen de error.	Cáceres de la ciudad de Tacna.
¿Cuál es el nivel de relación entre la Gestión Pedagógica y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal Cáceres de la ciudad de Tacna?	Cáceres de la ciudad de Tacna. Determinar el nivel de relación que existe entre la Gestión Pedagógica y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal	Cáceres de la ciudad de Tacna. Existe relación directa y significativa entre la Gestión Pedagógica y la Comunicación Interna en la Institución Educativa Mariscal			

ANEXO 02: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO A – GESTIÓN EDUCATIVA

Esta encuesta se realiza en el marco de la Tesis de Investigación para la MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. La presente Tesis lleva por título: “GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL

CÁCERES, DE LA CIUDAD DE TACNA, 2023”. Esta encuesta deberá ser contestada en función de conocimiento relacionado a los ítems descritos, para lo cual deberá responder según lo siguiente:

- (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
(4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

Nº	Ítem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	A. GESTIÓN INSTITUCIONAL (GI)					
GI1	La misión y visión de la institución están claramente comunicadas a todo el personal.					
GI2	La dirección promueve la participación de la comunidad educativa (padres, docentes y estudiantes).					
GI3	Las decisiones institucionales se toman de manera transparente y justificada.					
GI4	Existe una planificación estratégica anual con metas específicas y cronograma.					
GI5	Se realiza seguimiento periódico al cumplimiento de los planes y proyectos institucionales.					
GI6	La institución fomenta espacios de participación y representación del personal y las familias.					
	B. GESTIÓN ADMINISTRATIVA (GA)					
GA1	Los recursos materiales (insumos, mobiliario, materiales didácticos) están disponibles oportunamente.					

GA2	La asignación de horarios y carga académica se realiza de forma equitativa.					
GA3	Los procedimientos y normas administrativas están formalizados y son conocidos por el personal.					
GA4	La gestión financiera es transparente y se informa sobre el uso de los recursos.					
GA5	El mantenimiento de las instalaciones y equipos es adecuado y oportuno.					
GA6	El personal administrativo responde de forma eficaz y oportuna a las solicitudes docentes.					
C. GESTIÓN PEDAGÓGICA (GP)						
GP1	Se aplican estrategias de enseñanza apropiadas e innovadoras en el aula.					
GP2	La institución facilita y promueve la capacitación y actualización continua del personal docente.					
GP3	Los procesos e instrumentos de evaluación permiten identificar y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.					
GP4	Se brinda retroalimentación oportuna y constructiva a los estudiantes.					
GP5	Se promueve el uso de recursos didácticos y tecnologías para el aprendizaje.					
GP6	Existe un seguimiento sistemático al desempeño académico y conductual de los estudiantes.					

CUESTIONARIO B – COMUNICACIÓN INTERNA

Esta encuesta se realiza en el marco de la Tesis de Investigación para la MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. La presente Tesis lleva por título: “GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL

CÁCERES, DE LA CIUDAD DE TACNA, 2023”. Esta encuesta deberá ser contestada en función de conocimiento relacionado a los ítems descritos, para lo cual deberá responder según lo siguiente:

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

N°	Ítem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	A. COMUNICACIÓN DESCENDENTE (CD)					
CD1	La dirección comunica con claridad las normas, políticas y procedimientos institucionales.					
CD2	Recibo información oportuna sobre cambios organizativos, actividades y decisiones relevantes.					
CD3	Las instrucciones y directivas que emite la dirección son comprensibles y aplicables.					
CD4	Los canales formales (circulars, correos, boletines) se utilizan regularmente para informar al personal.					
CD5	La comunicación descendente facilita la organización y ejecución del trabajo docente.					
CD6	La dirección explica las razones y objetivos detrás de las decisiones tomadas.					
	B. COMUNICACIÓN ASCENDENTE (CA)					
CA1	Tengo oportunidades reales para expresar ideas, propuestas y preocupaciones ante la dirección.					
CA2	Las propuestas y sugerencias presentadas por el personal son escuchadas y consideradas.					

CA3	Existen mecanismos claros para reportar problemas o sugerir mejoras.					
CA4	Cuando se presentan sugerencias, la dirección responde de forma oportuna.					
CA5	Me siento cómodo comunicando necesidades laborales y pedagógicas a mis superiores.					
CA6	Las opiniones del personal son tomadas en cuenta al planificar actividades y cambios.					
C. COMUNICACIÓN HORIZONTAL (CH)						
CH1	Existe coordinación efectiva entre los docentes de las diferentes áreas y niveles.					
CH2	Los docentes comparten información y recursos educativos entre sí.					
CH3	Se realizan reuniones de trabajo y coordinación periódicas entre pares.					
CH4	El trabajo colaborativo entre docentes es promovido y valorado por la institución.					
CH5	Existe facilidad para intercambiar materiales, planificaciones y buenas prácticas.					
CH6	La comunicación entre pares contribuye a mejorar la práctica pedagógica.					

Gracias por su tiempo y colaboración

ANEXO 03: VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

I. DATOS GENERALES

- I.1** Apellidos y nombres del experto: Fernández Argandoña, Regis André Junior
- I.2** Grado académico: Maestro
- I.3** Cargo e institución donde labora: INDEPENDIENTE
- I.4** Título de la Investigación: GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL CÁCERES, DE LA CIUDAD DE TACNA, 2023
- I.5** Autor del instrumento: Tesista
- I.6** Licenciatura/Maestría/Doctorado: Licenciatura
- I.7** Nombre del instrumento: Cuestionario sobre Gestión Educativa

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X

SUB TOTAL					90%
TOTAL (PROMEDIO)					90%

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20):

VALORACION CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Lugar y fecha: Tacna, 2025



BEGIS A. J. FERNANDEZ ARGANDOÑA
 ABOGADO
 ICAT N° 03287

I. DATOS GENERALES

I.1 Apellidos y nombres del experto: Berona Portugal, Rafael

I.2 Grado académico: Maestro

I.3 Cargo e institución donde labora: Municipalidad Distrital de Alto Alianza

I.4 Título de la Investigación: GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL CÁCERES, DE LA CIUDAD DE TACNA, 2023

I.5 Autor del instrumento: Tesista

I.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: Licenciatura

I.7 Nombre del instrumento: Cuestionario sobre Cuestionario sobre Gestión Educativa

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
13. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
19. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
20. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						85%
TOTAL (PROMEDIO)						85%

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20):

VALORACION CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Lugar y fecha: Tacna, 2025



I. DATOS GENERALES

I.1 Apellidos y nombres del experto: Velarde Molina, Jehovanni

I.2 Grado académico: Doctor

I.3 Cargo e institución donde labora: Escuela de posgrado Newman

I.4 Título de la Investigación: GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL CÁCERES, DE LA CIUDAD DE TACNA, 2023

I.5 Autor del instrumento: Tesista

I.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: Licenciatura

I.7 Nombre del instrumento: Cuestionario sobre Cuestionario sobre Gestión Educativa

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
21. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
22. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
23. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
24. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
25. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
26. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
27. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X

28. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
29. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
30. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						95%
TOTAL (PROMEDIO)						95%

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20):

VALORACION CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Lugar y fecha: Tacna, 2025



I. DATOS GENERALES

I.1 Apellidos y nombres del experto: Fernández Argandoña, Regis André Junior

I.2 Grado académico: Maestro

I.3 Cargo e institución donde labora: INDEPENDIENTE

I.4 Título de la Investigación: GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL CÁCERES, DE LA CIUDAD DE TACNA, 2023

I.5 Autor del instrumento: Tesista

I.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: Licenciatura

I.7 Nombre del instrumento: Cuestionario sobre Comunicación Interna

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
31. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
32. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
33. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
34. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
35. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
36. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
37. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
38. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X

39. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
40. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						92%
TOTAL (PROMEDIO)						92%

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20):

VALORACION CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Lugar y fecha: Tacna, 2025



BORIS A. J. FERNANDEZ ARGANDOÑA
ABOGADO
 ICAT N° 03287

II. DATOS GENERALES

II.1 Apellidos y nombres del experto: Berona Portugal, Rafael

II.2 Grado académico: Maestro

II.3 Cargo e institución donde labora: Municipalidad Distrital de Alto Alianza

II.4 Título de la Investigación: GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL CÁCERES, DE LA CIUDAD DE TACNA, 2023

II.5 Autor del instrumento: Tesista

II.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: Licenciatura

II.7 Nombre del instrumento: Cuestionario sobre Cuestionario sobre Comunicación

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
41. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
42. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
43. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
44. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
45. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
46. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
47. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
48. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X

49. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
50. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						88%
TOTAL (PROMEDIO)						88%

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20):

VALORACION CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Lugar y fecha: Tacna, 2025



III. DATOS GENERALES

III.1 Apellidos y nombres del experto: Velarde Molina, Jehovanni

III.2 Grado académico: Doctor

III.3 Cargo e institución donde labora: Escuela de posgrado Newman

III.4 Título de la Investigación: GESTIÓN EDUCATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARISCAL CÁCERES, DE LA CIUDAD DE TACNA, 2023

III.5 Autor del instrumento: Tesista

III.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: Licenciatura

III.7 Nombre del instrumento: Cuestionario sobre Cuestionario sobre Comunicación Interna

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
51. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
52. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
53. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
54. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
55. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
56. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
57. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
58. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X

59. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
60. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						93%
TOTAL (PROMEDIO)						93%

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20):

VALORACION CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Lugar y fecha: Tacna, 2025

