

**El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional. Visto desde la Comunicación Organizacional Interna.**

*The Process of Institutional Evaluation and Accreditation. Seen from the point of view of Internal Organizational Communication.*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0218>

**Fernando Mauricio León Martínez<sup>1-2\*</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-3969-2986>  
[fleon@ucacue.edu.ec](mailto:fleon@ucacue.edu.ec)

**Hilda Saladrigas Medina<sup>1\*</sup>**

<https://orcid.org/0000-0001-5601-8267>  
[saldrigas1965@gmail.com](mailto:saldrigas1965@gmail.com)

**Fredy Eduardo León Martínez<sup>2\*</sup>**

<https://orcid.org/0000-0001-6811-1135>  
[fleonm@ucacue.edu.ec](mailto:fleonm@ucacue.edu.ec)

**Recibido:** 28/07/2023

**Aceptado:** 30/09/2023

**RESUMEN**

Este artículo examina la interrelación crítica entre los Procesos de Evaluación y Acreditación Institucional visto desde la Comunicación Organizacional Interna. La documentación que rige el procedimiento del proceso de evaluación institucional, incluida la autoevaluación, no explica su relación con la comunicación organizacional interna. El objetivo de este estudio es explicar la esencia e importancia que tiene para el desarrollo organizacional de la Educación Superior Universitaria, la gestión de calidad de sus procesos sustantivos y en función de ello los procesos de evaluación y acreditación. Mismos que se gestionan a partir de normas, procedimientos, etapas de despliegue y ejecución. La metodología aplicada en este artículo se basa en una investigación bibliográfica y/o documental, análisis del discurso científico y análisis de documentos institucionales, cuyos resultados fueron triangulados una vez obtenidos los datos y análisis primarios. Los Resultado de la investigación actual subrayan la ausencia de una perspectiva global de la comunicación que la sitúe más cerca de los procesos de comunicación estratégica. Este posicionamiento es exclusivo de la comunicación y es vital en el ámbito de los procedimientos de gestión organizacional. Por lo que se llega a la conclusión: Se enfatiza la importancia de reconocer y potenciar la relación entre Evaluación y Acreditación Institucional y la Comunicación Organizacional Interna para asegurar una educación relevante y de alta calidad, a través de la investigación empírica y la modelización, en la Universidad Católica de Cuenca se ha desarrollado un modelo de gestión de la comunicación para la evaluación institucional, que sirve como solución a este problema antes mencionado.

**Palabras Clave:** Acreditación-Institucional, Comunicación Organizacional-Interna, Triangulación, Universidad.

1. Universidad de la Habana- Cuba

2. Universidad Católica de Cuenca-Ecuador

\* Autor para la correspondencia: [fleon@ucacue.edu.ec](mailto:fleon@ucacue.edu.ec)

## ABSTRACT

This article examines the critical interrelationship between Institutional Evaluation and Accreditation Processes seen from Internal Organizational Communication. The documentation that governs the procedure of the institutional evaluation process, including self-assessment, does not explain its relationship with internal organizational communication. The objective of this study is to explain the essence and importance of the quality management of its substantive processes for the organizational development of Higher University Education and, based on this, the evaluation and accreditation processes. These are managed based on standards, procedures, deployment and execution stages. The methodology applied in this article is based on bibliographic and/or documentary research, analysis of scientific discourse and analysis of institutional documents, the results of which were triangulated once the primary data and analysis were obtained. The results of the current research highlight the absence of a global perspective of communication that places it closer to strategic communication processes. This positioning is exclusive to communication and is vital in the field of organizational management procedures. Therefore, the conclusion is reached: The importance of recognizing and enhancing the relationship between Institutional Evaluation and Accreditation and Internal Organizational Communication is emphasized to ensure relevant and high-quality education, through empirical research and modeling, in The Catholic University of Cuenca has developed a communication management model for institutional evaluation, which serves as a solution to this aforementioned problem.

**Keywords:** Institutional-Accreditation, Organizational-Internal Communication, Triangulation, University.

## INTRODUCCIÓN

Los Procesos de Evaluación y Acreditación Institucional visto desde la Comunicación Organizacional Interna son fundamentales en la Educación Superior, un sector que enfrenta desafíos y cambios constantes (Núñez & Bermúdez, 2019). Este artículo aborda cómo estas dos áreas interactúan y contribuyen al desarrollo y mejoramiento de las instituciones educativas.

En un mundo donde la calidad educativa es cada vez más demandada y las expectativas de eficiencia y efectividad institucional son altas, el análisis de estos temas resulta esencial (Villa et al., 2019). En el contexto de la educación superior, los retos son diversos y complejos.

La globalización, la digitalización y las cambiantes expectativas de los estudiantes y la sociedad en general imponen necesidades únicas a las instituciones educativas.

En este escenario, la comunicación organizacional y la gestión de calidad basados en el proceso de Evaluación y Acreditación Institucional emergen como herramientas clave para responder de manera efectiva a estos desafíos, asegurando una educación relevante y de alto nivel (Castro, 2022).

Consciente de la importancia y relevancia de los procesos de Evaluación y Acreditación Institucional visto desde la Comunicación Organizacional Interna, la presente investigación tiene como objetivo explicar la esencia e importancia que tiene para el desarrollo organizacional de la Educación Superior Universitaria, la gestión de calidad de sus procesos sustantivos y en función de ello los procesos de evaluación y acreditación.

Mismos que se gestionan a partir de normas, procedimientos, etapas de despliegue y ejecución. Mencionado proceso tiene un fuerte componente informativo y comunicativo que no se asocia con la comunicación organizacional interna en detrimento de su adecuada identificación, planeación y ejecución, así como relación con otros procesos organizacionales que media y lo median a él, como son la propia gestión organizacional, la gestión de la información, el conocimiento y la inteligencia organizacional, así como la identidad, cultura y clima organizacional.

## METODOLOGÍA

La metodología aplicada en este artículo se basa en una investigación bibliográfica y/o documental, análisis del discurso científico y análisis de documentos institucionales, cuyos resultados fueron triangulados una vez obtenidos los datos y análisis primarios como se muestra en la siguiente gráfica.



Figura No. 1. Triangulación Metodológica. (Elaboración propia)

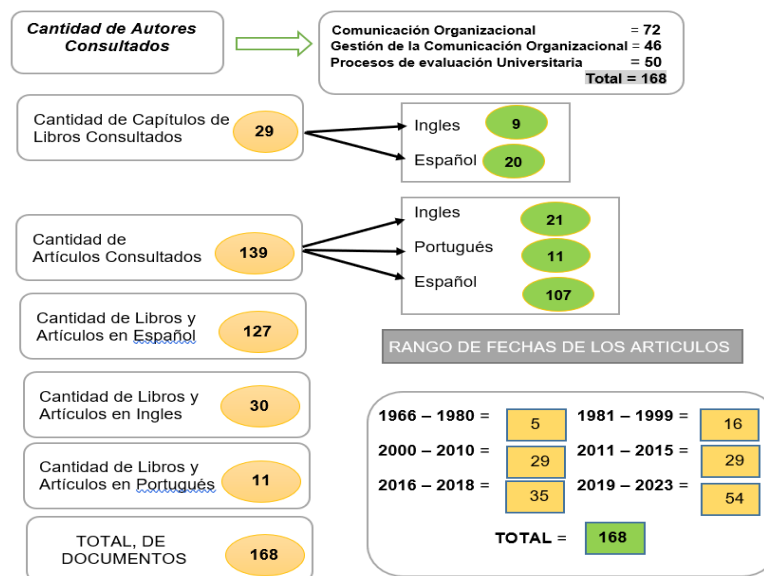
### Investigación Bibliográfica y Documental

Esta técnica se llevó a cabo mediante el análisis de fuentes primarias y secundarias que facilitó la sistematización de antecedentes teóricos y conceptuales a la presente investigación, así como identificar conceptos, descripciones, explicaciones, relaciones, tendencias y modelos teóricos y metodológicos de la disciplina comunicación organizacional, su gestión y los procesos de evaluación institucional en función de procesos de acreditación. Esencialmente contribuyó a la construcción del marco teórico de la investigación.

Para ello se construyó como instrumento de recopilación de información una guía temática que entre otros asuntos indagó sobre la Comunicación Organizacional Institucional Interna y sus Componentes: Mensajes/Discursos, Flujos/Redes de la comunicación, Mensajes /Redes según los Objetivos Comunicativos y los Canales/Medios. También se inquirió sobre los Procesos de Evaluación Universitaria, Pertinencia en la Educación Superior, definición y etapas de concreción. Como muestra fueron consultados un total de 168 documentos bibliográficos como lo muestra la siguiente figura.

**Figura 2.**

Estructura muestral de la investigación bibliográfica y/o documental.



### Análisis del Discurso Científico

Fue utilizado en función de la observación del tratamiento de la temática objeto de estudio, o sea la comunicación organizacional y su gestión en los procesos de evaluación institucional para la acreditación de la calidad de los procesos de formación en la Educación Superior, lo que se constituyó en parte del análisis del estado del arte en este tópico a nivel internacional, específicamente el abordaje de su relación explícita y fundamentada. Se tomó en cuenta la base de datos que ofrece Google Académico en un período comprendido entre 2015- 2020.

Para su realización se elaboró una guía temática para el registro de información que contempló, entre otros tópicos los siguientes: título del artículo, autor (es), lugar de realización (país), año de realización, ámbito del proceso de evaluación: institución, programa, nivel del programa (pregrado postgrado), marcos teórico- metodológicos empleados para definir el proceso de evaluación institucional y acreditación de la calidad en la enseñanza superior, concepto y dimensiones del término proceso de evaluación para certificación de la calidad en la Educación

Superior, vínculos implícitos y explícitos con el proceso comunicativo que le subyace, regularidades y particularidades que adopta la comunicación durante los procesos de evaluación institucional y de programas. La muestra consultada aparece en la tabla No. 1.

**Tabla 1.**  
Estructura muestral del Análisis del Discurso Científico

No	Título	Autor (es)	Revista	Año de publicación
1.	Prácticas Comunicativas en los Procesos de Autoevaluación Institucional Universitaria.	M. Del Socorro CHILE	Revista Central de Sociología. Facultad de Educación y Ciencias Sociales. Universidad Central de Chile. No. 10 – agosto. pp.7- 33.	2020
2.	La garantía de calidad y los criterios de acreditación en la educación superior. Perspectivas internacionales.	Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC).	UNESCO.	2020
3.	El sistema de aseguramiento de la calidad. Evaluando los instrumentos de medición de la CONEAU.	Miceli, Silvina ARGENTINA	Teseo- UAI. Buenos Aires:	2019
4.	La evaluación del desempeño docente en la educación superior	Luis F. Gómez; María G. Valdés MÉXICO	Propósitos y Representaciones. May. - Aug. Vol. 7, No. 2: pp. 479 – 515. ISSN 2307-7999. e-ISSN 2310-4635 <a href="http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255">http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255</a>	2019
5.	La evaluación externa: Un mecanismo para garantizar la calidad de la educación superior en Costa Rica	María Isabel Torres-Salas; Andrea García-Rojas; Andrea Alvarado-Arguedas COSTA RICA	Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal) EISSN: 1409-4258 Vol. 22(2) MAYO-AGOSTO, pp. 1-16 DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-2.16">http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-2.16</a> URL: <a href="http://www.una.ac.cr/educare">http://www.una.ac.cr/educare</a> Correo: <a href="mailto:educare@una.cr">educare@una.cr</a>	2018
6.	Indicadores, rankings y evaluación	Mario Albornoz	Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, Vol. 13, Núm. 37. pp. 9-12	2018

	ARGENTIN A	Disponible en: <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92457720005">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92457720005</a>	
7.	Reflexiones sobre la autoevaluación, evaluación externa y acreditación en las Instituciones de Educación Superior cubanas. Fátima Addine; Alina Forrellat; Arely B. Azcuy; Yailén Monzón CUBA	Revista Universidad y Sociedad. Vol. 10. No. 4. Julio- septiembre. Versión on-line ISBN: 2218- 3620 Disponible en <a href="http://scielo.sld.cu">http://scielo.sld.cu</a>	2018
8	Queríamos evaluar y terminamos contando: alternativas para la evaluación del trabajo académico. Angélica Buendía; Susana García; Rocío Grediaga; Monique Landesman; Roberto Rodríguez-Gómez; Norma Rondero; Mario Rueda; Héctor Vera MÉXICO	Perfiles Educativos Vol. XXXIX, núm. 157. IISUE- UNAM	2017
9	Evaluar para transformar: evaluación de la docencia universitaria bajo el prisma de la sostenibilidad. Pilar Aznar Minguet; M. Pilar Martínez-Agut; M. Ángeles Ull; Albert Piñero ESPAÑA.	Enseñanza de las Ciencias, Vol. 35. No.1. pp. 5-27 <a href="http://dx.doi.org/10.5565/rev/ensciencias.2112">http://dx.doi.org/10.5565/rev/ensciencias.2112</a> ISSN (impreso): 0212-4521 / ISSN (digital): 2174-6486	2017
10.	Propuesta de modelo de evaluación de la Innovación Social Universitaria Responsable (ISUR). Ana Luisa López Vélez ESPAÑA.	Estudios sobre Educación / Vol. 30 / pp. 71- 93 DOI: 10.15581/004.30.71-93	2016
11.	Modelos de evaluación para la acreditación de carreras. Análisis de su composición y una propuesta para las carreras de Ecuador. Byron Acosta Miguel Acosta ECUADOR	Revista Mexicana de Investigación Educativa. Vol. 21, Núm. 71, pp. 1249-1274 (ISSN: 14056666)	2016
12.	Evaluación interna de la calidad en la Alejandro López-Rodríguez;	Revista Calidad en la Educación Superior Programa de Autoevaluación Académica Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica	2016

	Universidad de Atacama. Hacia un modelo permanente y participativo para la mejora continua.	Viviana Lázara González-Maura; Jorge Eduardo Valdivia-Díaz CHILE	ISSN 1659-4703 revistacalidad@uned.ac.cr	
13.	Gestión de la calidad universitaria en la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García".	Lourdes de la Caridad Borges Oquendo; Doris Yisell Rubio Olivares; Luis Alberto Pichs García CUBA	Educación Médica Superior. Vol. 30. No. 3	2016
14.	Calidad de la formación universitaria. Información para la toma de decisiones.	María José Lemaitre, María Trinidad López M. (Editores) Santiago, Chile	Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA Libro con experiencias de varios países latinoamericanos.	2016
15.	La evaluación institucional de la educación superior en Colombia: Aproximación a un estado de la cuestión	Horacio Ademar Ferreyra; José Duván Marín Gallego; Marta Osorio de Sarmiento COLOMBIA	Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación. Año 2. No. 2. Mayo. pp 138-148. ISSN 2408-4573. Sección General	2015
16.	Factores condicionantes de la calidad en la educación universitaria peruana.	Ricardo Alfredo Díaz Bazán PERÚ	Lex No 15 - Año XIII - I / ISSN 2313 – 1861. <a href="http://dx.doi.org/10.21503/lex.v13i15.726">http://dx.doi.org/10.21503/lex.v13i15.726</a>	2015

### Análisis de Documentos Institucionales

Se empleó para el análisis del tratamiento comunicativo en las diferentes etapas del proceso de evaluación institucional y su gestión mediante diferentes actividades que estuvieran indicadas desde el Centro Rector de la Evaluación Institucional, así como en los Informes de Autoevaluación realizados en los diferentes momentos que estos fueron solicitados a la Universidad Católica de Cuenca.

La guía elaborada contempló los siguientes elementos: explicitación del proceso de evaluación, sus etapas y documentos a presentar en cada momento, previo al comienzo del proceso: tiempo de circulación antes, durante el proceso: lectura, comentarios y posibilidad de incorporación de nuevos puntos, rasgos comunicativos del proceso observables en los documentos indicativos y de

orientación de la autoevaluación y posterior evaluación, acciones de información y/o comunicación indicadas, planificadas y/o ejecutadas en favor del proceso de evaluación. La muestra consultada estuvo constituida por los siguientes documentos: Constitución de la República del Ecuador, 2019, Ley Orgánica de Educación Superior de Ecuador, 2010, Ley Orgánica de Educación Superior de Ecuador, 2018, Resolución No. 204 del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) - 14- 20217, Lineamientos de Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior, Carreras y Programas de pregrado y postgrado, Modelo Educativo- Pedagógico de la UCACUE, Reglamento para los procesos de Autoevaluación de la UCACUE, Manual de procesos y procedimientos de Acreditación y Calidad.

UCACUE, Documentos Oficiales para la preparación de la última Evaluación realizada en la UCACUE (Fases de la visita, Grupos de Trabajo, Calendario y cuestionarios aplicados, Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas, 2019).

## DESARROLLO

La universidad es una organización compleja que tiene como objetivo principal la generación y transmisión de conocimiento. Está compuesta por diferentes actores, como estudiantes, profesores, investigadores, administrativos y personal de apoyo (Martínez, 2018).

La importancia de la gestión universitaria con perspectiva de calidad radica en que esta permite que las universidades cumplan con sus objetivos de manera eficiente y eficaz. La gestión universitaria orientada a la calidad se centra en la mejora continua de la universidad en todos sus ámbitos incluyendo la satisfacción de los estudiantes, la excelencia académica y la responsabilidad social (López, 2018).

La gestión universitaria debe estar orientada a la calidad. Esto significa que debe tener como objetivo la mejora continua de la universidad en todos sus ámbitos (Rodríguez, 2020). La gestión universitaria orientada a la calidad debe centrarse en los siguientes aspectos:

- La satisfacción de los estudiantes: La universidad debe garantizar que sus estudiantes reciban una educación de calidad que cumpla con sus expectativas.
- La excelencia académica: La universidad debe promover la excelencia académica en sus programas de estudio, investigación y extensión.
- La responsabilidad social: La universidad debe contribuir al desarrollo social y económico de su entorno.

La gestión de calidad en la educación superior es un enfoque fundamental para asegurar que las instituciones académicas proporcionen servicios educativos de alta calidad y se esfuercen por la mejora continua. Este proceso implica la planificación, implementación y evaluación de estrategias y políticas que garanticen que los estándares de calidad se mantengan y mejoren constantemente en todos los aspectos de la educación superior (Orozco et al., 2020).



Uno de los aspectos más destacados de la gestión de calidad en la educación superior es la importancia de establecer estándares claros y medibles para la enseñanza, la investigación y otros servicios ofrecidos por las instituciones educativas. Estos estándares ayudan a garantizar que los estudiantes reciban una educación de alta calidad que sea relevante para sus objetivos académicos y profesionales. Además, la gestión de calidad se centra en la recopilación y el análisis de datos para evaluar el rendimiento institucional y tomar decisiones basadas en evidencia (Ordóñez et al., 2021).

La evaluación y la acreditación son componentes esenciales de la gestión de calidad en la educación superior. Las instituciones educativas buscan a menudo la acreditación de agencias externas que evalúan su cumplimiento de estándares predefinidos. Esto no solo asegura la calidad, sino que también proporciona una validación externa de la excelencia académica. Además, la retroalimentación y el seguimiento continuo permiten a las instituciones identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas (Bretaña et al., 2022).

La gestión de calidad en la educación superior también promueve la participación de todas las partes interesadas, incluyendo estudiantes, profesores, administradores y la comunidad en general. La comunicación efectiva y la colaboración son clave para el éxito de este enfoque, ya que fomentan un compromiso continuo con la calidad y la mejora constante (Sotelo et al., 2020).

Dentro del contexto de la gestión de calidad en la educación superior, es fundamental abordar la relación entre las universidades y los procesos de gestión de calidad. En este sentido, se exploran modelos y métodos que han sido utilizados para promover la calidad en las instituciones académicas (Morles, 2021).

Diversos modelos de gestión de calidad han sido aplicados en el ámbito universitario con el objetivo de evaluar y mejorar la calidad de los procesos académicos y administrativos. Entre los modelos más conocidos se encuentran el Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), el Modelo Baldrige (Premio Malcolm Baldrige a la Calidad) y el Modelo CAF (Marco Común de Evaluación). Estos modelos proporcionan un marco de referencia para que las universidades identifiquen áreas de mejora y establezcan prácticas efectivas de gestión de calidad (González-Apórtela et al., 2020).

Los métodos de evaluación y acreditación son esenciales en la gestión de calidad universitaria. Las agencias de acreditación, tanto a nivel nacional como internacional, desempeñan un papel clave en la evaluación de la calidad de las universidades. Estas agencias utilizan criterios y estándares específicos para evaluar aspectos como la calidad de la enseñanza, la investigación, la administración y los servicios estudiantiles. La obtención de la acreditación es un indicador de calidad y un reconocimiento externo (Ferreiro et al., 2020).

En el contexto de la gestión de calidad, las universidades han adoptado un enfoque centrado en la evaluación de programas académicos y resultados estudiantiles. Esto implica la medición del aprendizaje de los estudiantes, la eficacia de los programas y la alineación de los objetivos con los resultados alcanzados. La recopilación de datos y la retroalimentación son parte integral de este proceso (González-Apórtela et al., 2020).

El concepto de calidad total y la búsqueda de la mejora continua son principios clave en la gestión de calidad universitaria. Las universidades buscan constantemente oportunidades de mejora en todos los aspectos de sus operaciones, desde la enseñanza y la investigación hasta la administración y los servicios. La retroalimentación de estudiantes y partes interesadas desempeña un papel crucial en este proceso (Ferreiro et al., 2020).

### **La Evaluación Universitaria**

Dentro del ámbito de la gestión de calidad en la educación superior, es esencial abordar la evaluación universitaria, incluyendo los criterios y procedimientos involucrados, así como su impacto en la calidad educativa.

**Criterios y Procedimientos de Evaluación Universitaria:** La evaluación universitaria se basa en una serie de criterios y procedimientos diseñados para medir y analizar diversos aspectos de una institución académica. Estos criterios pueden abarcar áreas como la calidad de la enseñanza, la investigación, la administración, la gobernanza y los servicios estudiantiles. Los procedimientos de evaluación pueden incluir la revisión de documentos, la recopilación de datos, las visitas de pares evaluadores y la participación de las partes interesadas. Los criterios y procedimientos varían según las agencias de acreditación y los estándares regionales o nacionales (Apunte, 2021).

**Impacto en la Calidad Educativa:** La evaluación universitaria tiene un impacto significativo en la calidad educativa de una institución. A través de la evaluación, las universidades pueden identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas para elevar la calidad de sus programas académicos y servicios. La retroalimentación obtenida de la evaluación proporciona información valiosa para la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica. Además, la obtención de la acreditación o el reconocimiento externo de calidad valida el compromiso de la institución con la excelencia académica (Medina-Díaz et al., 2020).

**Promoción de la Mejora Continua:** La evaluación universitaria promueve la cultura de la mejora continua en las instituciones académicas. Al establecer estándares y criterios de calidad, las universidades se esfuerzan por cumplir y superar estas expectativas. La retroalimentación recibida a través de la evaluación impulsa la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la sociedad. La mejora continua se convierte en un proceso integral que busca la excelencia en todos los aspectos de la educación superior (Murcia, 2022).

**Transparencia y Rendición de Cuentas:** La evaluación universitaria también fomenta la transparencia y la rendición de cuentas. Las universidades deben demostrar a las partes interesadas, como estudiantes, padres, empleadores y gobiernos, que están cumpliendo con estándares de calidad rigurosos. Esto fortalece la confianza en la educación superior y garantiza que las inversiones en educación sean respaldadas por resultados de calidad (Huamán et al., 2020).

## Intersección entre Comunicación Organizacional y Gestión de Calidad Relaciones Conceptuales y Prácticas

Dentro del contexto de la gestión de calidad en la educación superior, es esencial explorar las relaciones conceptuales y prácticas que existen, así como la integración de teorías y modelos que influyen en este ámbito.

- **Relaciones Conceptuales y Prácticas:** La gestión de calidad en la educación superior se basa en una serie de relaciones conceptuales y prácticas que abarcan tanto la teoría como la implementación en la práctica. Estas relaciones incluyen la comprensión de los conceptos clave de calidad educativa, la aplicación de modelos de gestión de calidad y la adopción de enfoques estratégicos para la mejora continua. La relación entre estos conceptos y prácticas es esencial para garantizar que la calidad sea un principio rector en la educación superior (Escobar, 2020).
- **Integración de Teorías:** La gestión de calidad en la educación superior se beneficia de la integración de teorías provenientes de diversas disciplinas. Por ejemplo, teorías de la gestión, teorías de la evaluación educativa y teorías de la mejora organizacional pueden converger en este campo. La integración de estas teorías proporciona un marco sólido para comprender y abordar los desafíos de la calidad educativa (Tineo & Mechan, 2021).
- **Modelos de Gestión de Calidad:** Los modelos de gestión de calidad, como el Modelo EFQM o el Modelo Baldrige, tienen un papel central en la gestión de calidad en la educación superior. Estos modelos proporcionan estructuras y criterios que las instituciones académicas pueden utilizar para evaluar su desempeño y llevar a cabo mejoras. La integración de estos modelos en la cultura organizacional de una universidad promueve una mayor calidad en todos los aspectos de su funcionamiento (Fernandez, 2022).
- **Enfoque Estratégico:** La gestión de calidad en la educación superior también se relaciona con enfoques estratégicos. Esto implica que las instituciones académicas deben alinear sus objetivos de calidad con su visión estratégica y sus metas institucionales. La gestión de calidad se convierte en una parte integral de la planificación estratégica y contribuye al logro de los objetivos a largo plazo de la universidad (Jiménez, 2023).
- **Mejora Continua como Práctica:** La mejora continua es una práctica esencial en la gestión de calidad en la educación superior. Esta práctica se basa en la aplicación constante de retroalimentación, la identificación de áreas de mejora y la toma de medidas correctivas. La mejora continua se convierte en un ciclo que impulsa la excelencia académica y la adaptación a los cambios en el entorno educativo (Pardo et al., 2019).

La gestión de calidad en la educación superior involucra relaciones conceptuales y prácticas complejas, así como la integración de teorías y modelos que contribuyen a la mejora constante de la calidad educativa.

La comprensión y aplicación efectiva de estos aspectos son cruciales para garantizar que las instituciones académicas cumplan con estándares de calidad rigurosos y promuevan la excelencia en la educación superior.

### **Importancia de la Comunicación Efectiva en la Gestión de Calidad**

La importancia de la comunicación efectiva en la gestión de calidad en la educación superior es un aspecto fundamental que incide en el éxito de los procesos de aseguramiento y mejora de la calidad. Para comprender esta relevancia, es necesario explorar casos y estudios que ilustren la influencia de la comunicación efectiva, así como identificar estrategias y mejores prácticas en este contexto (Castro, 2021).

**Casos y Estudios:** Numerosos casos y estudios han demostrado cómo la comunicación efectiva desempeña un papel crucial en la gestión de calidad en la educación superior. Por ejemplo, investigaciones han analizado cómo la comunicación abierta y transparente entre los diferentes niveles de una institución académica puede facilitar la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios efectivos. Estudios de casos también han examinado cómo la falta de comunicación puede conducir a desafíos en la implementación de estrategias de gestión de calidad (Bravo, 2021):

- **Estrategias y Mejores Prácticas:** Para promover la comunicación efectiva en la gestión de calidad, se han desarrollado estrategias y mejores prácticas. Estas incluyen:
- **Participación de las Partes Interesadas:** Involucrar a todas las partes interesadas, incluyendo estudiantes, profesores, administradores y la comunidad, en el proceso de gestión de calidad. Escuchar sus perspectivas y opiniones contribuye a una comunicación más completa y a la identificación de áreas de mejora.
- **Transparencia y Acceso a la Información:** Garantizar que la información relevante esté disponible y accesible para todas las partes interesadas. Esto incluye informes de evaluación, datos sobre resultados académicos y otros indicadores de calidad. La transparencia promueve la confianza y la rendición de cuentas.
- **Comunicación Interdepartamental:** Fomentar la comunicación entre diferentes departamentos y áreas dentro de la universidad. La colaboración y la coordinación son esenciales para abordar de manera efectiva los desafíos de calidad que atraviesan múltiples áreas.
- **Comunicación en Tiempo Real:** Establecer canales de comunicación efectivos que permitan la retroalimentación en tiempo real. Esto facilita la identificación y resolución rápida de problemas.
- **Comunicación en la Toma de Decisiones:** Incluir la comunicación como parte integral del proceso de toma de decisiones en la gestión de calidad. Las decisiones basadas en datos y en la retroalimentación de las partes interesadas tienden a ser más efectivas y aceptadas.

- **Capacitación en Comunicación:** Brindar capacitación en habilidades de comunicación a los miembros de la comunidad académica para promover una comunicación efectiva en todos los niveles.

### **Gestión de Calidad en Educación Superior**

La gestión de calidad en la educación superior es un enfoque fundamental para asegurar que las instituciones académicas proporcionen servicios educativos de alta calidad y se esfuercen por la mejora continua. Este proceso implica la planificación, implementación y evaluación de estrategias y políticas que garanticen que los estándares de calidad se mantengan y mejoren constantemente en todos los aspectos de la educación superior (Orozco et al., 2020).

Uno de los aspectos más destacados de la gestión de calidad en la educación superior es la importancia de establecer estándares claros y medibles para la enseñanza, la investigación y otros servicios ofrecidos por las instituciones educativas. Estos estándares ayudan a garantizar que los estudiantes reciban una educación de alta calidad que sea relevante para sus objetivos académicos y profesionales. Además, la gestión de calidad se centra en la recopilación y el análisis de datos para evaluar el rendimiento institucional y tomar decisiones basadas en evidencia (Ordóñez et al., 2021).

La evaluación y la acreditación son componentes esenciales de la gestión de calidad en la educación superior. Las instituciones educativas buscan a menudo la acreditación de agencias externas que evalúan su cumplimiento de estándares predefinidos. Esto no solo asegura la calidad, sino que también proporciona una validación externa de la excelencia académica. Además, la retroalimentación y el seguimiento continuo permiten a las instituciones identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas (Bretaña et al., 2022).

La gestión de calidad en la educación superior también promueve la participación de todas las partes interesadas, incluyendo estudiantes, profesores, administradores y la comunidad en general. La comunicación efectiva y la colaboración son clave para el éxito de este enfoque, ya que fomentan un compromiso continuo con la calidad y la mejora constante (Sotelo et al., 2020).

Dentro del contexto de la gestión de calidad en la educación superior, es importante comprender una serie de definiciones y conceptos clave que sustentan este enfoque:

- **Gestión de Calidad en Educación Superior (GCES):** La GCES se refiere al conjunto de procesos, políticas y estrategias utilizadas por las instituciones educativas para garantizar y mejorar la calidad de la educación que ofrecen. Implica la planificación, implementación y evaluación de estándares y prácticas que aseguran la excelencia académica (Ramírez & Callegas, 2020).
- **Evaluación de la Calidad Educativa:** La evaluación de la calidad educativa implica la medición y el análisis de diversos aspectos de la enseñanza y el aprendizaje, así como de otros servicios ofrecidos por las instituciones educativas. Esto incluye la evaluación de programas

- académicos, la eficacia de los docentes, la satisfacción de los estudiantes y otros indicadores relevantes (Ramírez & Callegas, 2020).
- **Acreditación:** La acreditación es un proceso mediante el cual una institución educativa busca la validación de su calidad y cumplimiento de estándares establecidos por agencias de acreditación reconocidas. Obtener la acreditación es un reconocimiento externo de la calidad educativa de una institución (Ramírez & Callegas, 2020).
  - **Estándares de Calidad:** Los estándares de calidad son criterios específicos que definen los niveles de excelencia que una institución educativa debe cumplir en áreas como la enseñanza, la investigación, la administración y los servicios estudiantiles. Estos estándares sirven como guía para la evaluación y la mejora continua (Ramírez & Callegas, 2020).
  - **Evaluación Formativa y Sumativa:** La evaluación formativa se realiza durante el proceso educativo y tiene como objetivo proporcionar retroalimentación para mejorar el aprendizaje. La evaluación sumativa, en cambio, se realiza al final de un período y se utiliza para determinar el nivel de logro de los estudiantes o la calidad de un programa (González-catalán, 2020).
  - **Mejora Continua:** La mejora continua es un principio central de la GCES. Implica la identificación de áreas de mejora basadas en datos y la implementación de acciones para abordar esas áreas. La retroalimentación y el seguimiento son componentes clave de este proceso (González-catalán, 2020).
  - **Partes Interesadas (Stakeholders):** Las partes interesadas en la educación superior incluyen a estudiantes, profesores, administradores, padres, empleadores y la comunidad en general. Sus perspectivas y expectativas son consideradas en la gestión de calidad (González-catalán, 2020).
  - **Cultura de Calidad:** Una cultura de calidad en una institución educativa implica un compromiso compartido con la excelencia y la mejora continua. Esto implica la promoción de prácticas y valores que priorizan la calidad en todas las actividades académicas y administrativas (González-catalán, 2020).

**Comunicación Organizacional Interna:** Desde el punto de vista técnico, en el sentido de hacer y sus diferentes modos sirve de fundamento de la propuesta de modelo los propuestos que ofrecen la disciplina Comunicación Organizacional, particularmente la **Interna** al reconocerse que las “herramientas que brinda la comunicación organizacional apoyan el diálogo político y sirven para organizar y lograr productividad, puesto que la comunicación organizacional interna logra exceder las fronteras propias de lo organizacional y responder a problemas sociales o políticas de gran envergadura” (Nosnik, 2014, p.2). Este ámbito se centra en cómo la información se comparte dentro de la organización, entre sus miembros y departamentos.

Incluye varios componentes importantes, como la creación y transmisión de mensajes internos, la dirección de la comunicación, las redes de comunicación interna y los canales utilizados para la comunicación interna (Pacheco, 2019).

Este ámbito se centra en cómo la información se comparte dentro de la organización, entre sus miembros y departamentos. Incluye varios componentes importantes, como la creación y transmisión de mensajes internos, la dirección de la comunicación, las redes de comunicación interna y los canales utilizados para la comunicación interna (Pacheco, 2019).

**Comunicación Interna:** Hace referencia a la forma en que una organización se comunica dentro de sus propias estructuras. Involucra la circulación de información entre los miembros de la organización y puede abarcar aspectos como políticas internas, cultura corporativa y comunicación entre departamentos (Contreras et al., 2020).

Dentro del ámbito de la comunicación organizacional interna, es importante comprender sus componentes clave, que incluyen:

- **Mensajes/Discursos:** Estos constituyen el contenido fundamental de la comunicación interna. Los mensajes y discursos pueden variar en su naturaleza, desde comunicaciones formales como políticas y procedimientos, hasta discursos informales que refuerzan la cultura organizacional. La claridad, coherencia y relevancia de los mensajes son esenciales para una comunicación efectiva dentro de la organización (Pérez & Góngora, 2020).
- **Flujos/Direcciones:** La dirección en la que fluye la comunicación interna es un aspecto crítico. La comunicación puede ser ascendente, descendente o lateral. Los flujos ascendentes implican la comunicación desde la base de la organización hacia la dirección, lo que permite a los empleados expresar sus opiniones y preocupaciones. Los flujos descendentes se refieren a la comunicación desde la dirección hacia la base, lo que implica la transmisión de objetivos, políticas y decisiones. Los flujos laterales abarcan la comunicación entre departamentos o unidades dentro de la organización, promoviendo la colaboración y el intercambio de información (Pérez & Góngora, 2020).
- **Redes/Articulaciones:** Las redes de comunicación interna representan cómo los individuos y grupos se conectan y comparten información dentro de la organización. Las redes pueden ser formales o informales. Las redes formales siguen la estructura jerárquica de la organización, mientras que las redes informales se basan en relaciones personales y sociales. La comprensión de estas redes es esencial para identificar quiénes son los líderes de opinión y los comunicadores clave dentro de la organización (Pérez & Góngora, 2020).
- **Canales/Medios:** Los canales y medios utilizados para la comunicación interna son variados y van desde reuniones presenciales y correo electrónico hasta intranets y redes sociales internas. La elección de los canales adecuados depende de la naturaleza del mensaje y el público al que se dirige. La tecnología desempeña un papel cada vez más

importante en la selección de canales, pero es esencial mantener un equilibrio entre la eficiencia y la efectividad de la comunicación (Pérez & Góngora, 2020).

Esta se relaciona con procesos como:

- **Cultura Organizacional:** Representa los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. La comunicación desempeña un papel importante en la construcción y mantenimiento de la cultura organizacional (De Araujo, 2020).
- **Identidad Corporativa:** Es la imagen y la percepción que una organización desea proyectar hacia sus públicos. Incluye elementos visuales como logotipos y colores, pero también aspectos más profundos, como la misión, visión y valores de la organización (Giraud, 2022).
- **Clima Organizacional:** “es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen sobre ella, y que determinan su comportamiento”, estas percepciones se forman a partir de una serie de factores, como la estructura organizacional, la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, el reconocimiento y la satisfacción laboral (Robbins, 2013).

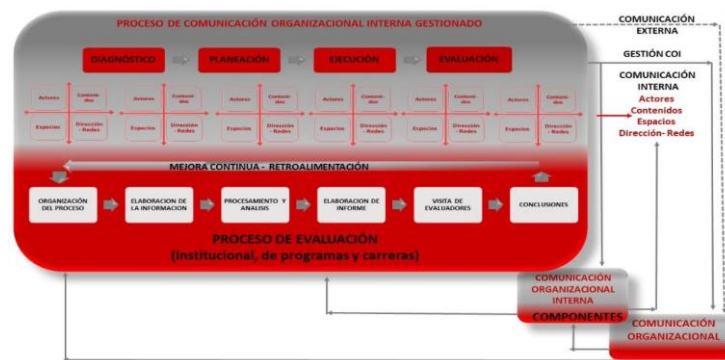
## Resultados

### La comunicación organizacional interna en el proceso de evaluación institucional

Realizados los análisis pertinentes se pudo construir el siguiente mapa conceptual que describe y hace explícita la presencia de la comunicación organizacional interna en el proceso de evaluación institucional como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2.**

Presencia de la comunicación organizacional interna en el proceso de evaluación institucional

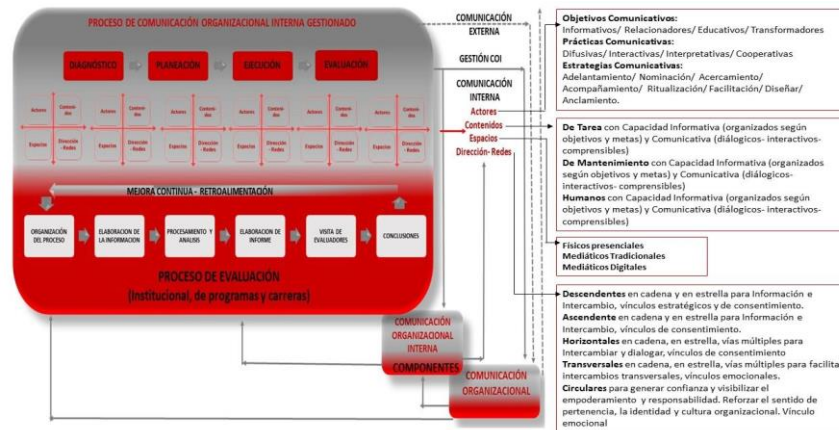




Un análisis de segundo orden más desplegado permitió construir un segundo mapa conceptual que despliega la categoría de la comunicación organizacional interna y sus componentes, así como las dimensiones de estos en función de la evaluación institucional como lo muestra la siguiente figura.

**Figura 3.**

Componentes y dimensiones del proceso de comunicación organizacional interna que actúan en el proceso de evaluación



A continuación, se explica las fases del proceso de Evaluación identificando los componentes y dimensiones del proceso de comunicación organizacional interna donde el modelo abarca dos procesos, que se presentan simultáneamente en un sistema organizativo abierto en la Universidad Católica de Cuenca. Estos procesos incluyen la evaluación (Institucional, de Programas y Carreras), que implica seis momentos distintos, y el proceso de gestión de la comunicación, que sirve de base para la comunicación organizacional interna.

El proceso de gestión de la comunicación comprende cuatro etapas y cuatro elementos constitutivos que requieren gestión: los actores involucrados en el proceso de comunicación, los contenidos o discursos comunicativos, los espacios de comunicación y la dirección de los mensajes o redes de comunicación. Estos elementos se implementan posteriormente a través de dimensiones, indicadores y elementos. La lógica subyacente del modelo es gestionar los objetivos en cada etapa del proceso de evaluación, minimizando la complejidad, ya que varios aspectos modelados ya se están ejecutando. Sin embargo, estos aspectos no se explican actualmente como acciones comunicacionales, lo que dificulta un proceso más productivo de consulta y creación conjunta en términos de evaluación (Nosnik, 2003).

Las etapas del Proceso de Evaluación (Institucional, de Programas y Carreras) son: Organización del Proceso, Elaboración de la Información, Procesamiento de Informes, Elaboración de Informes, Visita de Evaluadores y Conclusiones.

Todas las etapas del Proceso de Evaluación están conformadas por las dimensiones del Proceso Comunicativo a Gestionar que son los actores, contenidos, espacios y dirección de redes, los **Actores del Proceso Comunicativo** son:

- **Objetivos Comunicativos**, que determinan actividades Informativas, Relacionadoras, Educativas, y Transformadoras.
- **Prácticas Comunicativas** son Difusivas, Interactivas e Interpretativas y Cooperativas.
- **Estrategias Intercomunicacionales** los ítems que se considera como el Adelantamiento, la Nominación, el Acercamiento, Acompañamiento, Ritualización, Facilitación Diseño y Anclamiento.

Los **Contenidos, Discursos Comunicativos** se considera como indicadores a gestionar a los mensajes de tareas sobre la evaluación pudiendo identificar como:

- **Capacidad informativa:** son los mensajes organizados en bases a las metas, objetivos y fines propios compartidos, son ítems a tener en consideración dentro de estos procesos.
- **Capacidad Comunicativa:** permite el dialogo que propicie comprensión entre actores individuales y colectivos, después de interactuar entre sí y haber intercambiado la información.

Los mensajes de Mantenimiento conectivos de las normativas que regulan el proceso de Evaluación son:

- **Capacidad Informativa:** que permiten determinar los mensajes organizados con base en las metas, objetivos y fines propios y compartidos.
- **Capacidad Comunicativa:** permite el dialogo que propicie la comprensión entre actores individuales y colectivos, después de interactuar entre si y haber intercambiado la información.

Los Mensajes de los Humanos permiten que estimulen la cooperación, articulación y el sentido de pertinencia hacia la institución objeto de evaluación y son:

- **Capacidad Informativa:** es donde los mensajes son organizados con bases en la metas, objetivos y fines propios y compartidos.
- **Capacidad Comunicativa:** es donde se presenta el dialogo que propicia la comprensión e incomprensión entre los actores individuales y colectivos después de interactuar entre si y haber intercambiado la información.

Los **Espacios Comunicativos** se conforman por:

- **Físicos Presenciales:** Donde los Ítems a tener en consideración son las entrevistas, despachos, Intercambios Grupales, Formales, Reuniones, Asambleas Matutinos.

- **Mediáticos Tradicionales** son las cartas, memorándum, comunicados, murales, boletines, periódicos institucionales, teléfonos, alto parlantes, radio y televisión universitaria.
- **Mediáticos Digitales:** Se considera a los correos electrónicos, chats, Internet, Videollamadas, Redes como WhatsApp u otra institucional para intercambio interpersonal y en grupos de los temas institucionales como Video reuniones y video conferencias.

La **Dirección de Redes Comunicacionales** son identificados dentro de sus dimensiones del proceso comunicativo a gestionar son:

**Descendientes en Cadena y en Estrella:**

- **Información e Intercambio** entre directivos universitarios y coordinadores del proceso de evaluación con profesores, estudiantes y trabajadores para ofrecer indicaciones sobre el proceso de evaluación y desarrollo.
- **Vínculo Estratégico** para la organización que promueve acciones de impacto e interés organizacional e individual.
- **Vínculo de Consentimiento** que significa el cumplimiento de órdenes por obligación, la aceptación de las relaciones de poder y de las reglas y normas del proceso.

**Ascendientes en Cadena y en Estrella:**

- **Información e Intercambio** entre profesores, estudiantes y trabajadores con los coordinadores del proceso de evaluación y las autoridades universitarias para plantear y aclarar peticiones y dudas.
- **Vínculo de Consentimiento**, que significa aceptación de las relaciones de poder y de las reglas y normas del proceso.

**Horizontales en cadena, en estrella, vías múltiples** en esta dirección de redes se contempla:

- **Intercambiar y Dialogar** entre profesores, estudiantes y trabajadores sobre el proceso de evaluación, sus requerimientos y modos de trabajar según la organización planificada por las autoridades académicas.
- **Vínculo de consentimiento** por aceptación de las reglas y normas del proceso.

**Transversales en cadena, en estrella, vías múltiples:**

- **Facilitar intercambios transversales** que garanticen la comunicación fluida entre todos los miembros de los grupos de trabajo y de estos con los profesores, estudiantes, trabajadores y colaboradores. A la vez ofrecer claridad a los roles, funciones y reportes de los grupos de trabajo creados.
- **Vínculo emocional** del trabajador con la organización, basado en la creencia y aceptación de los valores y objetivos de la organización.

**Circulares** para generar confianza y visibilizar el empoderamiento y responsabilidad. Reforzar el sentido de pertinencia, la identidad y cultura organizacional. Vínculo emocional del trabajador con la organización, basado en la creencia y aceptación de los valores y objetivos de la organización.

## CONCLUSIONES

La literatura al uso de las disciplinas implicadas en el proceso objeto de evaluación institucional en la Educación Superior no está visualizando la unidad indisoluble que existe entre la gestión organizacional en general y la comunicación interna que le subyace, misma que no puede concebirse aislada de la comunicación organizacional externa, a la vez que marcar sus particularidades en todos los procesos organizacionales internos. A ello no escapan los procesos de evaluación y acreditación cargados de acciones comunicativas, muchas de ellas aparentemente informativas, pero que tienen una fuerte carga simbólica que no se encauza, ni enfatiza en todo su deber ser.

De ello dan fe los resultados del presente estudio que hacen notar la falta de una visión integral de la comunicación que la sitúe más cercana a los procesos estratégicos de la comunicación que la ubique en el lugar y el modo que solo ella puede ocupar en los procesos de gestión organizacional, mismos que a la postre deben tener en cuenta aspectos relacionales humanos, grupales, organizacionales asociados a la cohesión, la colaboración, la co-creación de experiencias y saberes, mediante procesos consciente de dialogo, intercambio y participación que van construyendo y consolidando lo identitario y cultural organizacional, además de dar curso al proceso que sea, para el caso la preparación y ejecución de la gestión de la calidad que recae, no solo en sus coordinadores, sino que implica a todos los miembros de la organización, directivos, profesores, estudiantes, trabajadores en general.

Ello transgrede el accionar participativo- colaborativo que conduce a la apropiación de dichos códigos, signos, lenguajes, valores, creencias, presunciones y paradigmas que, a la vez que facilitan el discurrir de los procesos implícitamente nutren la experiencia colectiva, los saberes cotidianos, los lazos de la convivencia, el sentido de pertenencia.

Reconocidos los vínculos entre gestión universitaria y gestión de la comunicación, así como la gestión de los procesos de evaluación y acreditación, y lo que en ellos subyace como comunicativo, se hace una necesario hacer visibles las relaciones entre las etapas del proceso de evaluación, o sea organización del proceso, elaboración de la información, procesamiento y análisis, elaboración del informe, visita de los evaluadores y conclusiones, con las etapas de la gestión de la comunicación organizacional interna específica para el proceso y sus dimensiones, o sea el diagnóstico, la planeación- organización, ejecución y evaluación de la proyección- actuación de los actores, los contenidos propios, los espacios y las direcciones y redes comunicativas. Todo ello pocas veces identificados y articulado en la literatura al uso, al menos en las disciplinas de las ciencias de la Educación y Comunicación Social, particularmente, la Comunicación Organizacional.

## REFERENCIAS

- Apunte, M. E. H. (2021). Reflexiones acerca de la evaluación formativa en el contexto universitario. *Revista Internacional de Pedagogía e Innovación Educativa*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.51660/ripie.v1i1.32>
- Bravo, R. N. (2021). Comunicación efectiva a través de la Virtualidad en la Formación Universitaria. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE3). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2684>
- Bretaña, R. M. G., Chávez, D. A. A., Fernández, N. D., Hincapié, N. C., & Bonilla, M. B. V. (2022). Certificación de sistemas de gestión y acreditación de la calidad en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 88(1), Article 1. <https://doi.org/10.35362/rie8814779>
- Castro, M. (2021). *La importancia de las relaciones: Un proyecto de la formación del profesorado para la comunicación efectiva y la gestión del aula*. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/243555>
- Castro, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.
- Contreras, O. E., Garibay, N. G., Contreras, O. E., & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- De Araujo, N. (2020). *Cultura organizacional e innovación: Una revisión de la literatura* [masterThesis, Universidad EAFIT]. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16043>
- Escobar, E. (2020). Comunicación organizacional, gestión administrativa en la productividad laboral de las Instituciones Educativas UGEL 05—2019. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40567>
- Fernandez, F. A. (2022). Comunicación organizacional, predictor del trabajo en equipo en docentes de una institución técnico superior, Piura, 2022. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/96866>
- Ferreiro, V. V., Brito, J., Garambullo, A. I., Ferreiro, V. V., Brito, J., & Garambullo, A. I. (2020). Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.606>
- Giraud, M. A. (2022). *Creación y desarrollo de la identidad corporativa de Farma Prados*. <http://repositoriodigital.uma.edu.ve/jspui/handle/123456789/643>
- González, G. (2020). *El discurso multimodal sobre la salud y la vida activa en la publicidad digital de dispositivos fitness*. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/27453>
- González-Aportela, O., Batista-Mainegra, A., & Fernández-Larrea, M. G. (2020). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de La Habana. *Revista Electrónica Calidad en*

- la Educación Superior, 11(2), Article 2.  
<https://doi.org/10.22458/caes.v11i2.3324>
- González-Catalán, F.-I. (2020). Enfoques de enseñanza: Hacia una caracterización desde comunidades docentes de educación superior técnico profesional. *Revista iberoamericana de educación superior*, 11(30), 160-180. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.30.594>
- Huamán, L. A., Pucuhuaranga, T. N., Hilario, N. E., Huamán, L. A., Pucuhuaranga, T. N., & Hilario, N. E. (2020). Evaluación del logro del perfil de egreso en grados universitarios: Tendencias y desafíos. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.691>
- Jiménez, T. J. (2023). *Comunicación comunitaria y la gestión organizacional en los comités rurales de Samborondón*. [masterThesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2023]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9799>
- López, R. (2018). *Gestión universitaria: enfoque estratégico*. Madrid: Pearson.
- Martínez, M. (2019). *Calidad universitaria: retos y perspectivas*. Barcelona: Octaedro.
- Medina-Díaz, M. del R., Verdejo-Carrión, A. L., Medina-Díaz, M. del R., & Verdejo-Carrión, A. L. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 15(2), 270-284. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>
- Morles, J. (2021). *PROCESOS ORGANIZACIONALES VINCULADOS A LA GESTIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO*. <http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/1327>
- Murcia, A. R. S. (2022). Evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria: Una revisión sistemática de literatura. *Emerging Trends in Education*, 4(8A), Article 8A. <https://doi.org/10.19136/etie.a4n8A.4754>
- Nosnik, A. (2003). Comunicación Productiva en Revista Razón y Palabra. No 34. Agosto-septiembre. Recuperado en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html> (Acceso junio/2023)
- Núñez, I. A., & Bermúdez, E. (2019). *Valores, Responsabilidad Social Universitaria (RSU), Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) y Gestión de la Comunicación Organizacional*. <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/10311>
- Ordoñez, C., Amaya, J., & Bonilla, J. (2019). *Estrategia de comunicación organizacional para el fortalecimiento de la toma de decisiones de los líderes de proceso*. <http://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1481>
- Ordóñez, J., Cárdenas, J., Cuadrado, G. P., & Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 27(1), 347-356.
- Orozco, E. E., Jaya, A. I., Ramos, F. J., Guerra, R. M., Orozco, E. E., Jaya, A. I., Ramos, F. J., & Guerra, R. M. (2020). Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. *Educación Médica Superior*,

- 34(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-21412020000200019&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-21412020000200019&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Pacheco, L. B. C. (2019). Comprendiendo el ámbito de la comunicación organizacional interna y el desempeño docente en instituciones educativas. *Boletín de la Academia Peruana de la Lengua*, 66, Article 66. <https://doi.org/10.46744/bapl.201902.003>
- Pardo, F. A., Cuéllar, P. S., Garzón, G. T., Buitrago, Y. M., & Beltrán, B. M. (2019). *Comunicación organizacional y otros aspectos asociados a la cultura organizacional en la empresa Soluciones Verticales S.A.S.* <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6533>
- Pérez, S. D., & Góngora, C. de los Á. G. (2020). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Editorial Universitaria (Cuba).
- RAMIREZ, J. L. B., & CALLEGAS, P. H. E. (2020). *INVESTIGACION Y EDUCACION SUPERIOR*. Lulu.com.
- Robbins, S. P., DeCenzo, . D. A., Coulter, M., Estrada Zárata, J. H., & Rodríguez Batres, A. (2013). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (8a. ed. --.). México D.F.: Pearson.
- Rodríguez, M. (2020). *Gestión universitaria orientada a la calidad*. Madrid: Pirámide.
- Sotelo, J. G., Sosa, M. C., Carreón, E., Sotelo, J. G., Sosa, M. C., & Carreón, E. (2020). Validación del instrumento de evaluación de desempeño de un sistema de gestión de calidad en una institución de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.653>
- Tineo, C. C., & Mechan, J. M. M. (2021). TIC, comunicación organizacional en la gestión de los directivos. *UCV Hacer*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v10n2a3>
- Villa, J. E. A., González, M. G., & Cruz, A. de J. L. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde las perspectivas de las Instituciones de Educación Superior. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 6(4), Article 4. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.64.177>