



Modelo de Gestión de Comunicación interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en los procesos académicos en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México durante el periodo 2023-2025

TESIS DOCTORAL

para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN EDUCACIÓN E INNOVACIÓN

PRESENTA

Karen Zambrana Fernandez

ASESOR

Pedro Luis Díaz Fernández

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Zambrana Fernandez, Karen (2025). *Modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en el proceso académico en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México durante el periodo 2023-2025*. (Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX)



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

La presente investigación doctoral se desarrolló en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), motivada por la necesidad de analizar y fortalecer la gestión de la comunicación interna en los procesos académicos. El contexto institucional, permitió identificar áreas susceptibles de mejora relacionadas con la coexistencia de diversos canales comunicacionales, como la plataforma, correo institucional y WhatsApp, la falta de procedimientos unificados, la retroalimentación no sistemática y los tiempos de respuesta variables. Estos aspectos evidencian la oportunidad de optimizar la articulación de los flujos informativos para favorecer la calidad de la formación posgradual. El problema de investigación, se planteó en torno a; cómo contribuir a la mejora de la calidad en los procesos académicos con base en la teoría de Deming. El objetivo principal consistió en diseñar un modelo de gestión de la comunicación interna, sustentado en el ciclo PHVA, que promueva la estandarización, la trazabilidad y la efectividad institucional. Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto secuencial explicativo, con diseño no experimental en la fase cuantitativa con la encuesta estructurada tipo Likert aplicada a 112 participantes y diseño fenomenológico en la fase cualitativa, mediante siete entrevistas semiestructuradas y análisis documental de diez comunicaciones institucionales. Los resultados, evidencian una comunicación institucional valorada por su accesibilidad y disposición, aunque con oportunidades de fortalecimiento en la verificación y retroalimentación. En consecuencia, se propone un Modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en el ciclo PHVA, orientado a consolidar la efectividad, coherencia y calidad académica institucional.

Palabras clave: comunicación interna, gestión académica, teoría de Deming, ciclo PHVA, educación de posgrado, mejora continua.

Abstract.

This doctoral research was conducted in the Postgraduate Unit of the University of Research and Innovation of Mexico (UIIX), motivated by the need to analyze and strengthen the management of internal communication within academic processes. The institutional context made it possible to identify areas for improvement related to the coexistence of multiple communication channels such as the academic platform, institutional email, and WhatsApp the absence of unified procedures, non-systematic feedback, and variable response times. These aspects highlight the opportunity to optimize the articulation of information flows to enhance the quality of postgraduate education. The research problem was formulated around how to contribute to improving the quality of academic processes based on Deming's theory. The main objective was to design an internal communication management model, supported by the PDCA cycle, aimed at promoting standardization, traceability, and institutional effectiveness. Methodologically, the study adopted a mixed explanatory sequential approach, with a non-experimental design in the quantitative phase, using a structured Likert-type survey applied to 112 participants and a phenomenological design in the qualitative phase, through seven semi-structured interviews and documentary analysis of ten institutional communications. The results reveal an institutional communication process valued for its accessibility and responsiveness, though with opportunities for strengthening verification and feedback mechanisms. Consequently, an Internal Communication Management Model based on the PDCA cycle is proposed, oriented toward consolidating institutional effectiveness, coherence, and academic quality.

Keywords: *internal communication, academic management, Deming's theory, PDCA cycle, postgraduate education, continuous improvement.*

Agradecimientos.

A Dios, por ser guía constante en cada paso de mi vida.

A la Mtra. Daniela Mercado, maestra de vida, por su ejemplo inspirador y su acompañamiento sabio en cada etapa de mi formación.

Al Dr. Pedro Luis Díaz Fernández, asesor de esta tesis, por su compromiso, orientación académica y apoyo constante en el desarrollo de este trabajo.

A mis mentores, Dra. Odalys Peñate, Dr. Cristian Torres y Mtro. Marcelo Mercado, por sus valiosas enseñanzas y su confianza, pilares fundamentales en mi crecimiento académico.

A los expertos que validaron los instrumentos de investigación; Dr. Javier Numan Caballero, Dra. Thania Jheny Torres Pernía y Dra. Nancy Edith Ochoa Guevara, por su tiempo y rigurosidad científica.

Y a los expertos que participaron en la validación de la propuesta ; Dra. Erika Marcela Vázquez González, Dra. Erika Severeyn Varela y Dr. Luis Ernesto Barrueco Gallardo, por sus valiosas contribuciones al fortalecimiento metodológico y académico de esta investigación.

Dedicatorias.

A mis padres, Mery y Raúl, por haberme dado las herramientas esenciales para la vida, una base firme de valores y, sobre todo, un amor incondicional que ha sido mi mayor fortaleza.

A mi esposo Mario y a mi hija Renata, mi motor y razón de ser, por su amor, paciencia y por recordarme cada día que todo esfuerzo vale la pena cuando se hace con propósito.

A todos aquellos que creen en sí mismos y perseveran, dando un paso más, un minuto más, cada día, convencidos de que las metas se alcanzan con constancia, fe y amor.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. Proyección de la investigación	13
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.....	13
1.2. Planteamiento del problema.....	17
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).....	18
1.4. Justificación.....	18
1.5. Objeto de estudio.....	23
1.6. Campo de acción.....	23
1.7. Objetivos.....	24
1.7.1. Objetivo General.....	24
1.7.2. Objetivos específicos.....	24
1.8. Hipótesis.....	24
1.9. Alcance temático.....	25
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.....	25
CAPÍTULO II. Fundamentos Teóricos Referenciales	26
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).....	26
2.2. Marco Teórico.....	29
2.3. Marco Conceptual.....	43
2.4. Marco Contextual.....	49
2.5. Marco Legal y Normativo.....	51
CAPÍTULO III. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación	54
3.1. Cuadro Operacionalización de variables.....	55
3.2. Diseño metodológico.....	58
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.....	58
Desarrollo de las técnicas de obtención de datos.....	60
Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.....	61
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.....	63
3.3. Trabajo de campo.....	67
3.3.1. Aplicación de los instrumentos.....	67
3.3.2. Procesamiento de la información.....	68
3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.....	69
3.5. Redacción de resultados y discusión.....	83
CAPÍTULO IV: Propuesta de transformación	88
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	108

BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación.....	43
Figura 2. Ciclo PDCA.....	48
Figura 3. Escala de cumplimiento.....	64
Figura 4. Proceso de validación por experto.....	65
Figura 5. Distribución porcentual de estudiantes según antigüedad en UIIX.....	72
Figura 6. Valoración sobre la oportunidad en la recepción de comunicaciones e información.....	74
Figura 7. Percepción sobre la participación del posgraduando en decisiones relevantes.....	74
Figura 8. Percepción sobre la participación del posgraduando en decisiones relevantes.....	75
Figura 9. Distribución porcentual de administrativos según antigüedad en UIIX.....	76
Figura 10. Riesgo de duplicidad de tareas por uso de múltiples canales de comunicación en administrativos de la UIIX.....	76
Figura 11. Percepción sobre la claridad y documentación de los canales de comunicación interdepartamental en la UIIX.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes del marco teórico.....	26
Tabla 2: Comunicación en las Organizaciones.....	35
Tabla 3: Funciones de la Comunicación Interna.....	38
Tabla 4. Principales conceptos en las propuestas para abordar la comunicación en las organizaciones.....	46
Tabla 5. Cuadro Operacionalización de variables.....	55
Tabla 6. Síntesis del análisis cualitativo de entrevistas y del componente documental.....	83

INTRODUCCIÓN

En un escenario global marcado por la acelerada transformación digital, la internacionalización de la educación superior y la creciente demanda de procesos académicos de calidad, las instituciones universitarias enfrentan el desafío de garantizar no solo la excelencia formativa, sino también la eficiencia administrativa y organizacional. En este contexto, la comunicación organizacional se erige como un eje estratégico indispensable para la planificación, coordinación, seguimiento y mejora continua de los procesos educativos. Sin comunicación efectiva, los esfuerzos de innovación pedagógica, de gestión del conocimiento y de aseguramiento de la calidad corren el riesgo de fragmentarse, debilitando la capacidad institucional de cumplir su misión académica y social.

La Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), a través de su Unidad de Postgrado, ha experimentado en los últimos años un crecimiento significativo en su comunidad académica, con la incorporación de nuevas cohortes de doctorandos, la ampliación de programas y la diversificación de modalidades de enseñanza. Este desarrollo, aunque positivo, ha generado también nuevos retos en la gestión de la comunicación interna, particularmente en la necesidad de unificar criterios, estandarizar procesos y garantizar la trazabilidad de la información entre áreas académicas, administrativas y de soporte. Los hallazgos preliminares del estudio evidencian problemáticas recurrentes como la coexistencia de canales formales e informales (correo institucional y WhatsApp), la duplicidad de tareas por instrucciones dispersas, la ausencia de protocolos estandarizados y la falta de retroalimentación sistemática.

Ante esta problemática, la presente tesis doctoral plantea el diseño de un Modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en la teoría de mejora continua de Deming (PHVA), orientado a fortalecer la coordinación institucional, optimizar los flujos de comunicación y contribuir a la mejora de la calidad en los procesos académicos de la UIIX durante el periodo 2023–2025. La propuesta parte de la convicción de que la comunicación

interna no es un aspecto meramente instrumental, sino un factor determinante en la construcción de una cultura institucional participativa, transparente y orientada a la excelencia académica.

El objetivo central del estudio consiste en aportar un modelo integral que articule los principios de la comunicación organizacional con los fundamentos del ciclo PHVA, garantizando estandarización, trazabilidad y retroalimentación en los procesos comunicacionales. Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque mixto de tipo secuencial explicativo, sustentado en un diseño no experimental, transeccional descriptivo-explicativo, este diseño combina estrategias cuantitativas, mediante la aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a doctorandos y personal administrativo, con técnicas cualitativas, como entrevistas semiestructuradas y análisis documental. La integración de ambos enfoques permitió obtener una comprensión amplia y profunda de la dinámica comunicacional, identificar patrones de comportamiento y contrastar percepciones de los distintos actores institucionales. La triangulación de los datos reforzó la validez interna del estudio y proporcionó una base empírica sólida para la formulación del modelo propuesto.

Los resultados muestran una comunicación interna percibida como funcional y valorada en términos de cordialidad y disponibilidad, pero afectada por vacíos de estandarización, dispersión de canales y debilidades en los mecanismos de retroalimentación. Mientras que más del 85 % de los estudiantes manifiestan satisfacción con la oportunidad de las comunicaciones, los administrativos reconocen deficiencias en la claridad y documentación de procesos, lo que genera riesgos de duplicidad y retrasos. Las entrevistas a coordinadores, asesores y docentes confirman estas percepciones, y el análisis documental evidencia inconsistencias terminológicas y ausencia de mecanismos de verificación.

La tesis se organiza en cuatro capítulos principales. El primer capítulo, denominado proyección de la investigación, contextualiza la línea de investigación institucional, el problema científico, los objetivos, la hipótesis y las delimitaciones. El segundo capítulo; fundamentos teóricos referenciales, desarrolla un marco crítico que articula la teoría de la comunicación organizacional e interna, el ciclo PDCA de Deming y la calidad educativa en el posgrado. El Capítulo 3, Fundamentos metodológicos y resultados de investigación,

presenta el diseño metodológico, la operacionalización de variables, los instrumentos aplicados, la muestra, los procedimientos de recolección de datos y el análisis empírico de resultados, cuya interpretación se constituye en insumo fundamental para el diseño del modelo. Finalmente, el Capítulo cuarto, se presenta la propuesta de transformación, en el que se expone el Modelo de Gestión de Comunicación Interna fundamentado en la teoría de Deming, detallando su estructura, dimensiones de gestión, mecanismos de evaluación y validación, como estrategia de mejora continua en la UIIX.

La investigación culmina con un apartado de conclusiones y recomendaciones, en el cual se sintetizan los hallazgos principales y se proponen acciones concretas para la implementación práctica del modelo. Los resultados obtenidos muestran que, si bien la comunicación interna en la UIIX es percibida como funcional y valorada por la comunidad universitaria, persisten dificultades relacionadas con la dispersión de canales, la duplicidad de tareas, la ausencia de protocolos estandarizados y las debilidades en los mecanismos de retroalimentación. Las entrevistas a coordinadores, asesores y docentes confirmaron la dependencia de circuitos informales y la falta de criterios homogéneos, mientras que el análisis documental evidenció ausencia de procedimientos de verificación. En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que la UIIX cuenta con una base comunicacional apreciada por su cordialidad y apertura, pero requiere ajustes estructurales y normativos que aseguren estandarización, trazabilidad y sostenibilidad en la gestión de sus procesos académicos.

CAPÍTULO I. Proyección de la investigación.

Modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en los procesos académicos en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México durante el periodo 2023-2025.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

La investigación se enmarca dentro de la línea de investigación denominada; “Planificación y Gestión de la Educación”. Línea que aborda de manera estratégica el diseño, ejecución y evaluación de procesos de gestión educativa orientados a la mejora continua y la toma de decisiones informadas, elementos para lograr la calidad institucional en contextos dinámicos y complejos como los de la educación superior.

La investigación propuesta, busca contribuir al fortalecimiento de los procesos de planificación y gestión académica, a través del diseño de un modelo de gestión de Comunicación Interna, que permita optimizar la coordinación entre las distintas áreas o departamentos que componen la Unidad de Postgrado. Por tanto, la investigación se enmarca dentro de la perspectiva de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), estructurada en investigaciones propositivas, con impacto institucional y pertinencia en los contextos reales.

El ámbito de estudio seleccionado es; “Análisis de los modelos, estructuras, organización y gobierno de instituciones públicas y privadas”. Este ámbito es el que mejor refleja la naturaleza del estudio, dado que se analizará la forma en que la comunicación influye en la articulación interna de la Unidad de Postgrado, considerando su modelo organizativo, la estructura académica y los mecanismos de gobierno institucional. Al tratarse de una institución privada con proyección internacional, resulta relevante revisar críticamente su modelo de gestión, evaluando su eficiencia comunicacional como herramienta de aseguramiento de la calidad.

El enfoque propositivo contempla un diagnóstico institucional desde una perspectiva administrativa, que da lugar a una propuesta sustentada en la teoría de mejora continua de Deming, en consonancia con las tendencias internacionales en gestión universitaria. En este contexto, la investigación adopta un enfoque mixto, al integrar métodos cuantitativos y cualitativos que permiten una comprensión holística del fenómeno estudiado. De igual forma, se desarrolla bajo una perspectiva directiva y de gestión educativa, al centrarse en el fortalecimiento de la planificación, la articulación organizacional y la calidad institucional mediante un modelo estructurado de comunicación interna. Esta mirada estratégica incorpora también componentes de la perspectiva educativa, dado que busca incidir directamente en la mejora de los procesos académicos, e integra elementos de la perspectiva curricular, al repercutir en la organización y eficacia de los programas formativos del nivel de posgrado.

A partir de la revisión documental realizada por la autora, sobre el proceso de Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en el proceso académico se ha podido identificar diversos aportes que anteceden.

A nivel internacional, Colmenares (2023) presentó un estudio titulado Modelo estratégico de comunicación organizacional en la gestión de proyectos, el cual analiza la relación entre la comunicación organizacional y la eficiencia en la gestión de proyectos institucionales. El autor revisó diversos estudios que demuestran cómo la ausencia de una comunicación estratégica adecuada afecta directamente el cumplimiento de objetivos organizacionales. A partir de esta revisión, propone un modelo de gestión de la comunicación como componente estructural e integral de los procesos organizacionales. Este planteamiento resulta pertinente para las instituciones educativas que gestionan múltiples proyectos académicos y administrativos, los cuales requieren de una comunicación articulada para su ejecución eficaz.

En el ámbito universitario latinoamericano, Carcasi (2024) desarrolló una investigación respecto a los Principios teóricos de William Edwards Deming sobre la calidad y su vigencia en la cuarta revolución industrial en la educación universitaria en Ingeniería Agroindustrial, cuyo propósito fue evaluar la aplicabilidad del ciclo PDCA en entornos de formación profesional. La investigación, de enfoque cualitativo y sustentada en

la teoría fundamentada, identificó que, aunque los principios de Deming son aplicados de manera parcial, siguen siendo relevantes para el diseño de estrategias de mejora continua, especialmente en contextos marcados por los avances tecnológicos y la implementación de normas de calidad internacional. Este estudio pone de relieve la necesidad de vincular las teorías clásicas de gestión con las demandas actuales de la educación superior.

Finalmente, Bernal, Abad, Bacuilima y López (2024) llevaron a cabo un estudio comparativo acerca de los modelos de gestión de calidad, centrado en tres referentes: Deming, Garvin e ISO 21001:2018. Con un enfoque analítico-sintético y basado en triangulación metodológica, los autores identificaron elementos comunes y divergentes entre los modelos, proponiendo una estructura adaptativa orientada a las instituciones de educación superior. Esta propuesta integra cinco dimensiones clave, procesos, funciones, objetivos y metas, mejora continua y liderazgo, adecuadas al contexto dinámico de las IES. El estudio contribuye al debate sobre la pertinencia de modelos híbridos de gestión que consideren las particularidades institucionales y las exigencias de la sociedad contemporánea.

En el contexto mexicano, se identificó una investigación desarrollada por Manrique (2016), titulada; la comunicación organizacional: elemento fundamental para el éxito de una institución de Educación Superior, cuyo objetivo fue analizar la importancia de la gestión de la comunicación interna en la Unidad Académica de Comunicación y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Guerrero. El estudio se basó en una metodología mixta que combinó encuestas aplicadas a 788 estudiantes y docentes, así como entrevistas estructuradas a actores de la comunidad universitaria. Los resultados evidenciaron una estructura comunicacional interna fragmentada, con escasa formalización de canales, lo que repercute en el clima institucional, la identidad y la motivación de los públicos internos. Se concluye la necesidad de diseñar e implementar planes integrales de comunicación que fortalezcan la cultura organizacional y el desempeño institucional.

Además, López Gamboa y Canul Alcocer (2024) realizan una contribución al estudio de la comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior mediante una revisión sistemática que abarca investigaciones publicadas entre 2012 y 2022. El objetivo del estudio fue identificar las principales aportaciones de la comunicación interna

en el funcionamiento de estas instituciones. Para ello, aplicaron la metodología PRISMA por sus siglas en inglés, Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, siendo una guía de buenas prácticas para mejorar la transparencia y la calidad de los informes de revisiones sistemáticas y metanálisis, lo que permitió una selección rigurosa y transparente de la evidencia científica. A partir de una búsqueda inicial de 328 artículos en bases de datos abiertas (Redalyc, Dialnet) y cerradas (EBSCO–Academic Search Ultimate, EBSCO–Business Source Complete, Web of Science), se aplicaron cuatro filtros de inclusión y exclusión, obteniendo un corpus final de 18 artículos. La muestra analizada incluye estudios que abordan la comunicación interna desde múltiples enfoques, involucrando a diversos actores educativos: estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos. Los resultados destacan que la comunicación interna es un elemento clave para fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia, la integración del personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, se subraya la necesidad de una planificación, desarrollo y evaluación intencionada de esta función, especialmente con el uso de medios digitales.

Desde una perspectiva teórica y documental, Contreras (2020) presentó una revisión analítica sobre la evolución del concepto de comunicación organizacional en América Latina, destacando su desarrollo académico y profesional a partir de la década de los noventa, identificando correctamente el accionar de la Comunicación Interna. El autor examinó las principales corrientes y enfoques, haciendo énfasis en estudios desarrollados en México y Argentina, identificando cinco perspectivas de análisis que permiten comprender la comunicación organizacional como un proceso estructurante dentro de las dinámicas institucionales. Este trabajo aporta elementos teóricos relevantes para el diseño de futuras investigaciones empíricas orientadas a la gestión de la comunicación en el ámbito educativo.

En otro estudio de corte cualitativo, Díaz (2020) analizó comparativamente los estándares de calidad de una empresa nacional del sector privado con las principales teorías clásicas de calidad, enfocándose en el servicio al cliente. El estudio tuvo carácter exploratorio y aplicó un análisis crítico entre las prácticas empresariales y las propuestas teóricas de autores como Deming, Juran y Crosby. Aunque el estudio no se enfocó

directamente en instituciones educativas, sus hallazgos permiten reflexionar sobre la aplicabilidad y adaptación contextual de los modelos de calidad en organizaciones complejas, como las universidades, particularmente en lo referido al trato y atención a sus públicos internos y externos.

Por su parte, Hernández (2025) propuso un modelo de evaluación para analizar el impacto de los sistemas de gestión de calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje en estudiantes egresados de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Baja California. El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo mediante encuestas en línea, validadas por expertos en calidad educativa. Los hallazgos destacan una percepción positiva de los estudiantes sobre la influencia de los procesos institucionales en su formación académica, al mismo tiempo que se identificaron áreas de mejora en la gestión de calidad. La investigación concluye que los indicadores de percepción estudiantil son claves para el desarrollo de estrategias de mejora continua y para fortalecer los sistemas de calidad en educación superior.

En síntesis, la investigación se sustenta en una base teórica sólida y contextualizada, que articula la planificación educativa, la gestión comunicacional y la mejora continua. Su propósito es ofrecer un modelo aplicable y replicable que contribuya al fortalecimiento de la calidad académica y administrativa de la UIIX, en coherencia con las demandas contemporáneas de la educación superior.

1.2. Planteamiento del problema.

Sobre la base de los antecedentes identificados, la autora se da a la tarea de realizar un estudio exploratorio en contexto de la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México, donde se ha podido constatar a partir de la observación las siguientes problemáticas:

- El Postgrado Internacional de UIIX recibe a 900 postgraduantes en tres periodos del año; por ende, el rápido crecimiento de la comunidad del postgrado internacional generó desafíos en la comunicación entre los miembros de la Unidad de Postgrado, afectando de cierta manera, en las primeras cohortes, la coordinación efectiva de procesos esenciales, identificando retrasos en procesos y confusión entre los actores.

- Durante la primera y segunda admisión 2022, se identificaron observaciones y molestias manifestadas por grupos de estudiantes. Estos primeros periodos permitieron evaluar y plantear mejoras en los procesos de calidad, especialmente en lo relacionado con la comunicación interna.
- Esta situación evidencia el espacio de mejora con enfoque estructurado para administrar de manera efectiva las comunicaciones internas, lo cual limita la capacidad de respuesta y coordinación entre los distintos actores involucrados.
- Ausencia de un modelo sistemático y estandarizado de gestión de comunicación interna, que integre principios de mejora continua para orientar la planificación académica y administrativa.

En la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), se evidencia la ausencia de un modelo estructurado de gestión de comunicación interna que permita integrar de manera eficiente y continua los procesos de planificación académica y administrativa. Esta carencia limita la coordinación entre las áreas funcionales, debilita la capacidad de respuesta institucional, afecta la trazabilidad de la información, y compromete la mejora de la calidad educativa, particularmente en un contexto de creciente demanda, complejidad organizativa y necesidad de internacionalización.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

¿Cómo contribuir a la mejora de la calidad en los procesos académicos basados en la teoría de Deming en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México durante el periodo 2022–2025?

1.4. Justificación.

La comunicación desde sus orígenes ha contribuido a la sociedad y en la actualidad fortalece la fluidez de las acciones dentro de una Institución. Por tanto, se comparte a continuación la justificación de la investigación en sus diferentes áreas:

Justificación teórica

La presente investigación se justifica teóricamente en la medida en que busca enriquecer el conocimiento interdisciplinario en los campos de la comunicación interna, la gestión educativa y los modelos de mejora continua, aplicados al contexto de las instituciones de educación superior. En particular, su valor académico radica en el desarrollo de un modelo de gestión de comunicación interna basado en la teoría Deming, el cual propone integrar los principios de mejora continua a los procesos comunicativos institucionales, específicamente en el ámbito del postgrado.

Desde esta perspectiva, se contribuye al fortalecimiento de la literatura especializada tanto a nivel local como regional, generando una propuesta metodológica y conceptual que puede ser replicada y adaptada a otros entornos universitarios con características organizativas similares. Esta aportación atiende vacíos teóricos identificados en los estudios actuales y responde a las exigencias contemporáneas de innovación en la administración académica.

En ese sentido, Gascón (2017) en su obra *Todo PMP*, señala que aproximadamente el 90% del tiempo en los proyectos se invierte en comunicación, subrayando que una comunicación eficaz implica proporcionar la información adecuada, en el momento oportuno y con el impacto correcto. Por tanto, establecer un modelo de gestión de Comunicación Interna resulta fundamental para optimizar el proceso académico en instituciones como la UIIX.

Asimismo, investigaciones recientes en el ámbito educativo, como las recogidas en *Utopía y Praxis Latinoamericana* (2020), destacan que una planificación cuidadosa y una gestión eficiente son condiciones indispensables para alcanzar resultados académicos significativos. La literatura coincide en que estructuras organizativas sólidas y estrategias de comunicación efectivas contribuyen a la coherencia de los programas de estudio, al compromiso del cuerpo docente y a la satisfacción estudiantil.

Finalmente, desde una perspectiva de gestión de calidad, Deming (1989) argumenta que la mejora continua constituye un proceso permanente en el cual la perfección no se alcanza totalmente, pero se convierte en una meta orientadora hacia la cual deben dirigirse

los esfuerzos institucionales. Esta filosofía de mejora progresiva sustenta la lógica del modelo propuesto, que aspira a convertir la comunicación interna en una herramienta estratégica para elevar la calidad académica en la Unidad de Postgrado de la UIIX.

Justificación social

A nivel social, la presente investigación cobra relevancia por el impacto directo que puede generar en la comunidad académica y administrativa de la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). De acuerdo a la propuesta de un modelo de gestión de Comunicación Interna estructurada, la investigación ofrece una solución orientada a fortalecer los procesos de coordinación interdepartamental, optimizar los flujos de información y promover una mayor participación de los actores institucionales. Estas mejoras contribuyen a un entorno organizacional más transparente, colaborativo y eficaz (Chiavenato, 2019; Robbins & Judge, 2015).

De manera indirecta, los principales beneficiarios de estos cambios serán los estudiantes de posgrado, quienes accederán a procesos académicos más claros, ágiles y coherentes, lo que incidirá positivamente en su experiencia formativa y en la percepción de calidad institucional. De esta manera, el modelo propuesto no solo mejora la operatividad interna, sino que también eleva la calidad del servicio educativo, alineándose con las demandas actuales de excelencia y pertinencia en la educación superior (UNESCO, 2005; Díaz Barriga, 2003).

Por lo que, la implementación de un modelo comunicacional basado en principios de mejora continua puede tener un efecto multiplicador en el tejido social de la universidad. Una comunicación efectiva fortalece la cohesión institucional, fomenta el trabajo colaborativo entre docentes y estudiantes, y genera un ambiente organizacional basado en la confianza y el compromiso compartido (Serna Gómez, 2017; Fernández, 2014). Estas condiciones favorecen el desarrollo de comunidades académicas dinámicas, innovadoras y orientadas al logro de resultados.

Finalmente, al consolidar procesos académicos más eficientes y transparentes, la UIIX también puede mejorar su posicionamiento y reputación institucional, al proyectarse como una universidad comprometida con la calidad y la mejora continua. Esto representa

un valor agregado para la sociedad en su conjunto, al contar con una institución que forma profesionales altamente capacitados y conscientes de la importancia de la gestión estratégica de la comunicación como factor clave para el desarrollo académico y organizacional (Casas, 2011; Ferrés, 2007).

Justificación práctica

En el plano práctico, la investigación adquiere especial relevancia por su potencial transformador a corto plazo dentro de la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). La mejora de los procesos de planificación y desarrollo académico tiene un impacto directo en la eficiencia operativa institucional, permitiendo una administración más ágil, coherente y orientada a resultados.

La implementación de un modelo de gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming establece canales formales, claros y eficaces para la transmisión oportuna de información entre estudiantes, docentes y personal administrativo. Esto reduce los malentendidos y simplifica la logística interna, favoreciendo una programación más fluida de actividades académicas como charlas, talleres, asesorías y evaluaciones. En consecuencia, se fortalece la coordinación interdepartamental y se optimiza el uso de los recursos institucionales.

Como lo afirma Martins, Julia (2025) las comunicaciones claras pueden ayudar a enviar el mensaje correcto en el momento indicado. Fomenta la colaboración fluida y, a la vez, asegura de que a todos los miembros del equipo se los incluya cuando sea realmente oportuno.

Justificación metodológica

Desde una perspectiva metodológica, la investigación representa un aporte significativo al proponer un modelo de gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming, el cual puede ser replicado, adaptado y validado en otros contextos universitarios similares. En este sentido, constituye una contribución metodológica relevante para el campo de los estudios sobre comunicación interna y gestión académica, dado que integra componentes teóricos, prácticos y operativos en una propuesta concreta y aplicable.

Por tanto, la propuesta metodológica busca responder con profundidad a la pregunta central de investigación, cómo mejorar la calidad de los procesos académicos a través de una gestión comunicacional efectiva, sentando las bases para futuras investigaciones y modelos institucionales.

Justificación individual

La investigación representa una oportunidad significativa para consolidar mi formación como investigadora en el campo de la educación superior y la comunicación interna. La posibilidad de diseñar un modelo de gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming, me permite aplicar conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos durante mi trayectoria académica, de la misma manera contribuir activamente a la mejora de procesos institucionales concretos en un entorno universitario real.

Además, el desarrollo de este estudio responde a una inquietud personal por mejorar la articulación entre las distintas áreas que componen la Unidad de Postgrado, conscientes de que una comunicación clara, estratégica y planificada es un elemento clave para lograr eficiencia, coordinación y calidad en las instituciones de educación superior. Al estar vinculada profesionalmente con espacios académicos, he podido identificar de cerca las dificultades derivadas de la desarticulación comunicativa, lo que refuerza mi compromiso con la búsqueda de soluciones prácticas y sostenibles.

Por ende, este trabajo de investigación fortalece mi crecimiento profesional, dado que me posiciona como impulsora de cambios estructurales con base en evidencias, favoreciendo el liderazgo técnico en procesos de mejora institucional. Al desarrollar un modelo replicable, también asumo la responsabilidad de proyectar este conocimiento hacia otros espacios educativos, generando un impacto que va más allá de la presente gestión.

Por tanto, esta investigación tiene un valor académico, científico y se convierte en una experiencia transformadora en lo personal y profesional, reafirmando mi vocación por contribuir a la calidad educativa desde una perspectiva estratégica, ética e innovadora.

1.5. Objeto de estudio.

El objeto de estudio de la presente investigación es la Gestión de la Comunicación Interna en instituciones de educación superior, entendida como el proceso organizacional estratégico mediante el cual se planifica, canaliza, transmite y retroalimenta la información entre los diferentes actores que integran una organización universitaria y que influye directamente en la eficiencia y calidad de los procesos académicos.

Este objeto se construye a partir de una realidad observable, como; las dificultades de articulación y coordinación comunicacional en entornos de Postgrado con creciente complejidad organizativa. La investigación se centra en la comprensión y mejora de esta realidad, mediante el diseño de un modelo que combine los principios de la comunicación estratégica con los fundamentos del mejoramiento continuo de Deming.

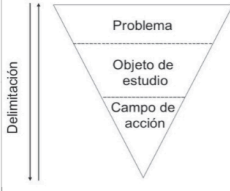
1.6. Campo de acción.

El campo de acción de la investigación se delimita en torno a la Comunicación interna en los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), durante el periodo 2023 al 2025.

Desde el punto de vista temático, se enfoca en el diseño y validación de un modelo de gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming (ciclo PDCA), enfocados en los procesos de planificación, ejecución y evaluación académica. Es en este espacio organizacional, en este marco temporal y con estos actores, donde se buscará intervenir y transformar las prácticas actuales para contribuir a la mejora de la calidad educativa.

A continuación se presenta una tabla donde se identifica los componentes del marco teórico y se identifica claramente la definición de los mismos:

Tabla 1. Componentes del marco teórico

Componentes del marco teórico	Definición	Ejemplos
 <p>Objeto de estudio</p>	<p>parte de la realidad objetiva que presenta el problema, construida idealmente mediante la abstracción y sobre la cual actúa el investigador</p>	<p>El proceso de enseñanza y aprendizaje en el 1er semestre de la carrera de Agronomía de la Universidad... de Ambato, Ecuador durante la gestión 2023</p>
<p>Campo de acción</p>	<p>parte temática, espacial y temporal del objeto que es decidida según el problema y mediante abstracción. Será lo que específicamente se pretende estudiar, investigar, modificar del objeto de estudio</p>	<p>El rendimiento académico mediante el desarrollo de estrategias didácticas innovadoras en los estudiantes del 1er semestre de la carrera de Agronomía de la Universidad... de Ambato, Ecuador durante la gestión 2023</p>

Fuente: Universidad Internacional de Investigación e Innovación (UIIX), Presentación de Orientaciones ETAPA I. Tesis Doctoral – Unidad de Investigación (2025)

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en el proceso académico en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México durante el periodo 2023-2025.

1.7.2. Objetivos específicos.

- Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre comunicación interna, gestión educativa y teoría de Deming que sustenten la construcción del modelo propuesto.
- Caracterizar el estado actual de la comunicación interna en los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la UIIX.
- Elaborar un modelo de gestión de Comunicación Interna estructurada en el ciclo de mejora continua (PDCA) aplicable a la planificación y coordinación académica de la Unidad de Postgrado.
- Evaluar la pertinencia y aplicabilidad del modelo propuesto mediante la validación con actores institucionales y su relación con la mejora en la calidad de los procesos académicos.

1.8. Hipótesis.

El estudio se enmarca en el método hipotético - deductivo, dado que parte de la teoría Deming para formular una proposición que será sometida a prueba. La hipótesis es de tipo de investigación porque plantea una relación causal específica entre la implementación de un modelo de gestión de Comunicación Interna y el incremento en la calidad de los procesos académicos, con una afirmación clara y comprobable en un contexto definido.

Por tanto, se comparte la hipótesis a continuación:

Si se implementa un modelo de gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México, entonces se incrementará significativamente la calidad en el proceso académico.

1.9. Alcance temático.

El proyecto se enmarca en el ámbito de la gestión educativa universitaria, con enfoque en la comunicación interna y la aplicación de la teoría de mejora continua de Deming. Tiene un alcance teórico al integrar diferentes corrientes conceptuales, metodológico al proponer un modelo replicable, y práctico al buscar transformar procesos institucionales en entornos reales de educación superior.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

La investigación se desarrolló en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), institución de carácter privado, con enfoque internacional, la sede principal está ubicada en México.

El estudio se circunscribe al período comprendido entre los años 2023 y 2025, coincidente con el ciclo de planificación académica de la UIIX durante dicho periodo.

CAPÍTULO II. Fundamentos Teóricos Referenciales.

El presente capítulo tiene como finalidad sustentar de manera teórica, referencial y desde el estado del arte la investigación; Modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en el proceso académico en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México durante el periodo 2023–2025. Por tanto, se desarrollan los principales referentes conceptuales, históricos, contextuales, normativos y legales que permiten enmarcar el objeto de estudio. Se establece una revisión crítica y sistemática de la literatura académica existente, así como el análisis del estado actual del conocimiento en el campo de la gestión de la Comunicación Interna y la mejora de calidad en educación superior, con el propósito de identificar vacíos y orientar a la construcción teórica del modelo.

2.1. Estado del arte (Marco histórico y actual).

En el presente apartado la autora, describe el desarrollo histórico y actual del objeto de estudio, abordando la evolución de la comunicación organizacional hasta su especialización en la comunicación interna universitaria, con énfasis en investigaciones realizadas en el ámbito iberoamericano.

La gestión de la comunicación interna en las instituciones de educación superior constituye un campo en creciente desarrollo que ha evolucionado desde una perspectiva operativa hacia una función estratégica. En los contextos universitarios actuales, caracterizados por la complejidad organizativa, la innovación educativa y la búsqueda constante de calidad, se ha reconocido que los flujos comunicativos internos son determinantes para el funcionamiento eficiente de los procesos académicos.

La comunicación organizacional emergió como campo formal de estudio en América Latina durante el siglo XX, influenciada por teorías provenientes de Estados Unidos y Europa. Su consolidación teórica se dio a partir de los años 70, cuando se empezó a considerar que la comunicación no solo debía entenderse como un proceso técnico de transmisión de mensajes, sino como un componente estructural de las organizaciones. Costa (2005) acuñó el concepto de comunicación integrada, articulando las dimensiones

institucional, interna y mercadológica en una perspectiva sistémica que coordinara identidad, cultura, imagen y comunicación estratégica.

Rebeil y Arévalo (2018) señalan que el campo de la comunicación organizacional se configura actualmente como una tríada que articula comunicación interna como gestión, comunicación institucional como imagen y comunicación mercadológica como ventas, con énfasis en la coherencia, el alineamiento con la visión institucional y la responsabilidad social organizacional. Desde esta lógica, la comunicación deja de ser instrumental y se convierte en un factor clave de articulación institucional, afectando directamente el clima organizacional, la toma de decisiones, la participación y los procesos de mejora continua. En esta transición, autores como Saladrigas (2005) destacan que la comunicación en las organizaciones debe ser analizada desde distintas matrices: funcionalista, interpretativa, crítica y poscrítica, reconociendo así su complejidad epistemológica y su relación con el poder, la cultura y la innovación.

La comunicación interna fue históricamente relegada al ámbito de la operación táctica, limitada a la emisión descendente de instrucciones o boletines informativos. Sin embargo, desde los años 90 en adelante, esta perspectiva cambió. En la actualidad, se reconoce que la comunicación interna cumple un papel estratégico, sobre todo en contextos organizacionales complejos como las universidades.

Krohling-Kunsch (2012) define tres dimensiones esenciales de la comunicación interna, la humana (vínculo entre personas), la estratégica (alineación institucional) y la instrumental (canales y medios). Estas dimensiones deben abordarse de forma articulada para que la comunicación interna sea efectiva y contribuya a la sostenibilidad institucional.

En México, desde la década de 1990 se consolidaron prácticas institucionales de comunicación en universidades y organismos educativos. La creación de asociaciones como la AMCO por sus siglas en español; Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales y la AMIC como la Asociación Mexicana de Investigadores en Comunicación, fomentó el estudio y profesionalización de esta área, integrando tanto a expertos académicos como a responsables de la gestión comunicacional en instituciones educativas.

En cuanto a la gestión de la comunicación interna en instituciones de educación superior, ha sido analizada desde enfoques que vinculan los procesos comunicativos con el aseguramiento de la calidad académica, el desarrollo organizacional y la cultura institucional. En Colombia, por ejemplo, estudios como los de Arango y Pulgarín (2011) documentaron que desde los años 40 se usaban medios impresos internos para mantener el contacto con el personal educativo, lo cual marcó el inicio de una visión más sistemática sobre el tema.

De la misma manera en México, Contreras y Garibay (2020) destacan que la comunicación interna ha cobrado especial importancia en universidades que atraviesan procesos de expansión y reestructuración. En estos contextos, la comunicación se convierte en una herramienta clave para fortalecer la identidad, mejorar la interacción entre departamentos y optimizar la toma de decisiones académicas.

El grupo de investigación CIOI (Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones), en México, ha propuesto que una comunicación interna efectiva debe estar basada en principios de ética, participación y responsabilidad social, contribuyendo a humanizar las instituciones y a consolidar su proyecto institucional (Rebeil & Arévalo, 2018).

Pese al creciente reconocimiento de la importancia de la comunicación interna, son pocos los estudios que han desarrollado modelos de gestión comunicacional específicamente diseñados para unidades de postgrado en universidades (Utopía y Praxis Latinoamericana, 2020). Esta situación se traduce en vacíos de carácter metodológico y aplicado, lo cual representa una oportunidad relevante para investigaciones como la que se propone en este estudio.

En el caso específico de América Latina y México, se ha observado un desarrollo progresivo de la disciplina. Aunque aún persisten vacíos teóricos y prácticos, particularmente en la articulación entre comunicación interna y modelos de calidad como el de Deming. El modelo PDCA que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar, propuesto por Deming (1989), ha sido fundamental en los sistemas de gestión de calidad, pero su

aplicación a los procesos comunicacionales en el ámbito universitario es escasa y subexplorada.

En el caso de México, buena parte de los trabajos se han centrado en diagnósticos generales del clima organizacional o en la evaluación de canales de comunicación, sin que se articulen propuestas integrales de gestión que vinculen explícitamente la comunicación interna con la mejora continua del proceso académico. Esto se vuelve más crítico en instituciones con crecimiento acelerado, donde los problemas de articulación, dispersión informativa y saturación de canales pueden afectar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios académicos.

Por ello, la investigación se posiciona como un aporte innovador, al proponer un modelo de gestión de la comunicación interna en la Unidad de Posgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México, con base en la teoría de mejora continua de Deming. Este enfoque permite organizar y sistematizar los flujos comunicativos y promueve una cultura institucional centrada en la planificación, evaluación y retroalimentación permanente.

En conclusión, el recorrido histórico y actual del objeto de estudio, evidencia que la gestión de la comunicación interna ha transitado desde lo operativo hacia lo estratégico, especialmente en instituciones educativas. En el contexto latinoamericano y mexicano, se ha avanzado en la conceptualización y profesionalización del campo, aunque persisten vacíos en la aplicación de modelos integrales en unidades específicas como los posgrados. De ahí la relevancia de esta investigación, que no solo responde a una necesidad institucional concreta, sino que contribuye a ampliar el conocimiento en el área mediante una propuesta metodológicamente sustentada.

2.2. Marco Teórico.

El crecimiento sostenido y acelerado de la comunidad académica en el postgrado internacional de la UIIX ha expuesto importantes debilidades en la comunicación interna, lo que ha generado dificultades en la coordinación de procesos clave, afectando tanto la experiencia del estudiante como la eficacia administrativa. Esta problemática revela la necesidad de un modelo de gestión de comunicación organizacional estructurado, con

enfoque en mejora continua. En este contexto, el Marco Teórico analiza las principales teorías que sustentan el objeto de estudio y ofrece una interpretación crítica sobre cómo dichas teorías contribuyen a delinear el marco conceptual y referencial de la investigación.

2.2.1. Teoría de la Comunicación Organizacional

2.2.1.1. La Comunicación

La comunicación es entendida como un proceso social esencial que posibilita el intercambio simbólico entre los actores de una institución, para fines informativos y para fomentar vínculos, construir sentidos compartidos y alcanzar objetivos estratégicos. Este tipo de comunicación abarca en la transmisión de mensajes y en la retroalimentación entre emisores y receptores, condición fundamental para que se genere un proceso comunicativo real (Gómez, 2016; Santos, 2012).

En cuanto a las clasificaciones dentro de la disciplina, se han identificado diversas dimensiones que abarcan su estudio (Krohling-Kunsch, 2012; Félix, 2014). La dimensión humana busca optimizar la comunicación interpersonal fomentando el respeto y la comprensión entre las personas, tanto en el interior como en el exterior de la organización, con el propósito de contribuir a la humanización de las mismas en un contexto mundial complejo y desigual. La dimensión estratégica considera a la comunicación como un elemento esencial para agregar valor a las organizaciones, pues mediante ella estas pueden posicionarse en el mercado al planificar acciones dirigidas a sus públicos estratégicos (stakeholders), alineándose con sus objetivos, misión, visión y valores. Por último, la dimensión instrumental se centra en los medios y herramientas para la transmisión de información. Posteriormente, Krohling-Kunsch (2014) añadió la dimensión cultural, enfatizando que la comunicación no se desarrolla de forma aislada sino en estrecha relación con la cultura organizacional, la cual debe integrarse junto con las otras dimensiones mencionadas.

En términos históricos, este campo ha evolucionado desde un enfoque instrumental, enfocado en relaciones públicas y marketing externo durante los años ochenta, hacia un enfoque estratégico en los años noventa, cuando se introduce la figura del Dircom, Director de Comunicación quien asume responsabilidades sobre la comunicación interna y externa.

Ya en el siglo XXI, la comunicación incorpora la gestión digital, integrando herramientas tecnológicas como parte estructural de su ejercicio (Álvarez, 2013). Es evidente la transformación y el proceso que tuvo la Comunicación en las Organizaciones.

2.2.1.2. La Comunicación en las organizaciones

Desde una perspectiva integral, la comunicación en las organizaciones se concibe como un conjunto de prácticas y estrategias diseñadas para facilitar las interacciones internas y externas en una organización, consolidando así su cultura y su identidad institucional (Álvarez, 2013; Andrade, 2005). Andrade propone analizar desde tres dimensiones: como proceso social, como disciplina académica y como técnica aplicada. Además, distingue entre comunicación interna y externa, ambas con objetivos distintos pero complementarios: la primera, orientada al fortalecimiento del clima laboral; la segunda, a la proyección de imagen y relación con el entorno.

La comunicación organizacional es una disciplina en constante evolución que estudia los procesos de transmisión de mensajes y significados dentro y fuera de una organización, considerando las relaciones entre los distintos actores institucionales y sus entornos. Esta teoría se fundamenta en la idea de que la comunicación no es solo un canal para la transmisión de información, sino una herramienta estratégica para la cohesión, el liderazgo, la toma de decisiones y la construcción de identidad institucional (Contreras Delgado & Garibay Rendón, 2020).

Desde sus orígenes en el siglo XX, autores como Barnard (1938) y Redding (1937) establecieron las bases de la comunicación como elemento central en la coordinación organizacional. Posteriormente, Goldhaber (1989) amplió la perspectiva al definir la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. En el contexto latinoamericano, la disciplina ha incorporado visiones más integrales como la comunicación estratégica (Costa, 2005), la comunicología (Galindo, 2012) y la comunicación productiva (Nosnik, 2002), posicionándose como eje de transformación institucional y social.

La teoría de la comunicación organizacional de acuerdo a lo descrito por Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019) en gestión de administración

de los recursos humanos, se centra en el estudio de cómo se establecen, mantienen y mejoran las comunicaciones dentro de una organización. Esta teoría sostiene que una comunicación efectiva es esencial para el funcionamiento óptimo de una institución, facilita la coordinación de actividades, la toma de decisiones y el logro de los objetivos organizacionales. En el contexto universitario, la aplicación de esta teoría permite mejorar la interacción entre los distintos actores involucrados en los procesos académicos, promoviendo la transparencia, la colaboración y la eficiencia en la planificación y desarrollo académico.

Por su parte, Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019) sostiene, que la teoría de la comunicación organizacional es fundamental en las instituciones educativas superiores, ya que contribuye a establecer canales efectivos de comunicación tanto interna como externa, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo, una cultura organizacional sólida y una gestión eficiente. Algunos aspectos importantes de la comunicación organizacional en instituciones educativas superiores incluyen la: transmisión de información, el clima organizacional, la resolución de conflictos y la imagen institucional.

En este sentido, la Tabla 1 presenta un resumen de las principales características y elementos considerados en el estudio de la comunicación organizacional (Contreras Delgado & Garibay Rendón, 2020, p. 10). Se identifican los elementos, Dimensiones, Tipos, Componentes de la Comunicación y la Comunicación como actividad .

Tabla 2: Comunicación en las Organizaciones

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES			
Elementos (Andrade, 1991)	Fenómeno natural	Disciplina de estudio	Conjunto de técnicas y actividades
Dimensiones Kusch (2012; 2014) y Félix (2014)	Humana	Estratégica	Instrumental
	Cultural		
Tipos (Ferrer, 1992; León, 2002; 2006)	Interna o intrainstitucional	Comunicación externa o interinstitucional	Comunicación comercial
Componentes (Comunicación corporativa) (Van Riel, 1997; 2003)	Comunicación de dirección	Comunicación organizativa	Comunicación de marketing
Como actividad (Saladrigas, 2005)	Comunicación interna	Comunicación externa y relaciones públicas	Comunicación integrada, global, corporativa e institucional
Dimensiones (Rebeil & Arévalo, 2017; 2018)	Comunicación interna (gestión)	Comunicación institucional/ corporativa (imagen)	Comunicación mercadológica (ventas)

Fuente: InMediaciones de la Comunicación 2020 - Vol. 15 / Nº 2 - ISSN 1510-5091 - ISSN 1688-8626 (En línea) - Montevideo (Uruguay) - 43-70

En México, la comunicación organizacional ha transitado desde un enfoque operativo hacia uno estratégico y sistémico. Rebeil y Arévalo (2018) proponen un modelo de comunicación integral que articula dimensiones internas, institucionales y mercadológicas, orientadas al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la identidad organizacional y la responsabilidad social.

En cuanto a la comunicación organizacional en el ámbito universitario, especialmente en unidades de postgrado, cobra relevancia por su capacidad de influir en la gestión académica, el clima institucional y la calidad del proceso educativo. Como sostiene Fernández (2014), una comunicación eficaz permite alinear a los actores educativos con la misión institucional, facilitando la innovación y la mejora continua.

2.2.1.3. La Comunicación interna

La comunicación interna se concibe como el conjunto de flujos comunicativos que se generan, circulan y se reproducen al interior de una organización, con el propósito de garantizar la integración, participación y coordinación efectiva de sus miembros. No se limita a la transmisión descendente de mensajes, sino que incluye múltiples direcciones, horizontal, ascendente y transversal, medios y formas, que facilitan la cohesión organizativa y la alineación institucional (Berceruelo, 2014; Arizcuren et al., 2008).

En el contexto educativo, esta se expresa como el proceso mediante el cual se comunican objetivos, tareas, decisiones y valores a todos los actores que integran la comunidad educativa, los docentes, estudiantes, personal administrativo, directivos y técnicos (Canul Alcocer & López Gamboa, 2024).

De acuerdo con la revisión sistemática realizada por Canul Alcocer y López Gamboa (2024), los principales componentes de la comunicación interna son:

- Emisor y receptor interno: quienes participan activamente en los flujos comunicacionales dentro de la institución (docentes, administrativos, estudiantes, directivos).

- Mensajes organizacionales: contenidos formales e informales que circulan dentro de la organización.
- Canales de comunicación: medios empleados, tanto físicos como digitales, sincrónicos y asincrónicos.
- Retroalimentación: capacidad de respuesta o interacción entre los agentes comunicativos, esencial para la mejora continua.

Además, se identifica que la tecnología ha reformulado estos elementos, incorporando nuevos entornos virtuales y herramientas digitales que exigen habilidades de gestión y adaptabilidad (Nivela-Cornejo et al., 2021).

De la misma manera, se considera relevante identificar las características de una comunicación interna eficiente, como la multidireccionalidad, que no fluye solo de arriba hacia abajo; incorpora interacciones horizontales y de doble vía. Entre sus aportes este tipo de dirección, tiene beneficios como; la estrategia institucional, dado que se alinea con la cultura, misión y visión de la organización, es participativa porque promueve la inclusión de todos los miembros, fortaleciendo el sentido de pertenencia, es medible permitiendo establecer mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora (Delpont, 2020) y adaptable, dado que responde a contextos cambiantes y crisis, como se evidenció en la pandemia por COVID-19 (Zainun et al., 2020).

La comunicación interna es una herramienta organizacional clave porque motiva e integra al personal y mejora el compromiso, la productividad y el clima laboral (Wills-Espinosa et al., 2017). Fortalece la cultura e identidad institucional, permitiendo difundir valores, normas y prácticas comunes.

Además, optimiza los procesos académicos y administrativos, mediante una planificación comunicativa clara y coherente (Jiménez Peñarreta et al., 2021). Contribuye a la imagen institucional, dado que una comunicación interna sólida se traduce en una percepción externa positiva (Avram, 2015). También, facilita la transformación digital, al articular nuevas formas de interacción y gestión educativa (Espinosa, 2014).

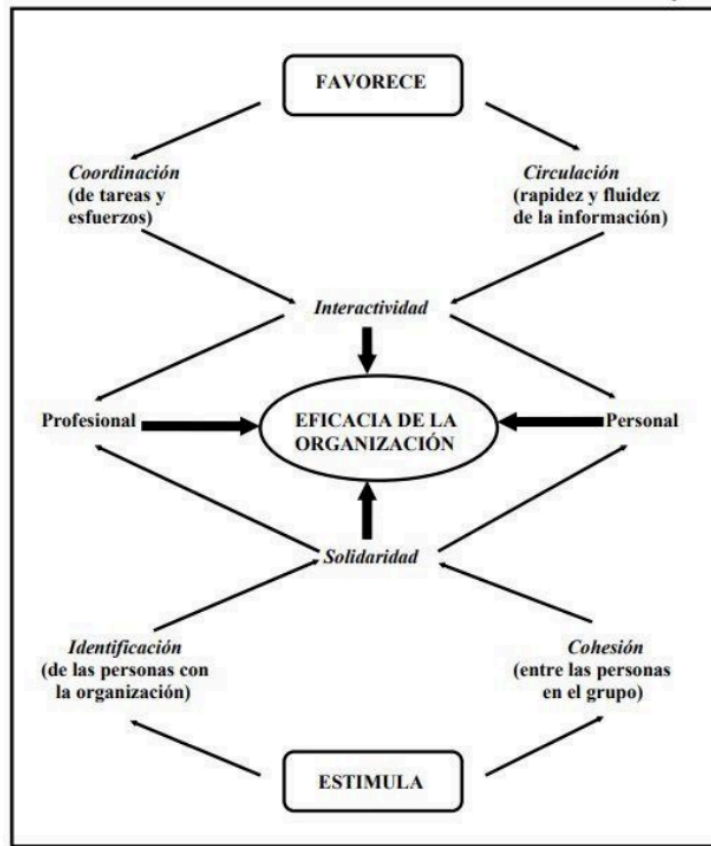
En el ámbito de las instituciones de educación superior, la comunicación interna ha demostrado ser una herramienta estratégica para mejorar la calidad académica, la eficiencia

organizativa y la gobernanza institucional. Al integrar a todos los agentes educativos, los estudiantes, docentes, administrativos y directivos, fomenta una cultura de colaboración y corresponsabilidad, esencial para alcanzar los objetivos educativos (González, 2003; Canul Alcocer & López Gamboa, 2024).

La investigación evidencia que una comunicación interna planificada y evaluada favorece la transparencia, reduce los conflictos, potencia la innovación académica y refuerza la toma de decisiones informadas. Por tanto, no debe tratarse como una función implícita o secundaria, sino como un eje transversal que sustenta el desarrollo y transformación de las universidades en el siglo XXI.

Cuadro resumen sobre la comunicación interna basada en los principios de ética, participación y responsabilidad social, orientada a humanizar las instituciones y consolidar su proyecto institucional:

Tabla 3: Funciones de la Comunicación Interna



Fuente: Adaptado de “Funciones de la Comunicación Interna”, en Comunicación institucional: Plan de comunicación interna. Caso de estudio: FUESMEN (Frare Famá, 2020, p. 25), basado en Capriotti (1998)

Según la propuesta del Dr. Paul Capriotti, una gestión eficiente de la comunicación interna posibilita la articulación coherente de las tareas y esfuerzos del personal, al mismo tiempo que favorece la circulación ágil y precisa de la información, disminuyendo la propagación de rumores que podrían afectar el clima institucional. Esta interacción continua entre la organización y sus integrantes, tanto en el plano profesional como en el humano, fortalece la eficacia organizacional y facilita la adaptación ante los cambios del entorno. Del mismo modo, una comunicación interna planificada contribuye a la cohesión entre los miembros, promueve la alineación con los valores institucionales y consolida el sentido de pertenencia. Al fortalecer la solidaridad y la cooperación dentro de los equipos de trabajo, se genera una sinergia colectiva que impulsa el logro de los objetivos organizacionales y robustece la cultura institucional orientada a la mejora continua.

2.2.2. Teoría de la Calidad de Deming

W. Edwards Deming (1989), estadístico estadounidense, fue el creador de la teoría de la mejora continua de la calidad, ampliamente conocida como el Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Su enfoque parte del supuesto de que todos los procesos pueden ser mejorados sistemáticamente mediante la recolección y análisis de datos, el establecimiento de estándares y la acción correctiva constante.

La teoría de William Edwards Deming sobre la calidad es una propuesta de transformación organizacional basada en la mejora continua, la gestión sistémica y el liderazgo participativo. Deming propuso una filosofía de calidad sustentada en el aprendizaje organizacional, la eliminación de barreras, la constancia en el propósito y el trabajo colaborativo como condiciones esenciales para lograr resultados sostenibles en cualquier tipo de organización, incluida la educativa (Arapa Carcasi, 2024).

Su enfoque parte de una concepción sistémica del trabajo, en la que todos los miembros deben estar alineados bajo una visión común y con objetivos de largo plazo, rechazando la visión de resultados inmediatos basada en metas numéricas o productividad mecánica. En su modelo, la calidad no es un estado sino un proceso permanente de mejora.

El componente más representativo de la teoría de Deming es el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Este ciclo representa un enfoque sistemático y reiterativo para el mejoramiento de procesos, en cuatro fases; Planificar, momento donde se definen los objetivos, procesos y metas de mejora, hacer, se implementa lo planificado, verificar se miden y evalúan los resultados obtenidos y por último, actuar, preciso ajustar, estandarizar o modificar para mejorar el siguiente ciclo. Este ciclo es aplicable tanto a organizaciones productivas como educativas, siendo un eje estructural en los modelos de gestión de calidad (Arapa Carcasi, 2024).

Además, Deming propuso 14 principios gerenciales, conocidos como los "14 puntos de Deming", entre los que destacan, crear constancia en el propósito, adoptar una nueva filosofía de gestión, eliminar las barreras interdepartamentales, y mejorar constantemente todos los procesos de producción y servicio. Estos puntos buscan transformar la cultura organizacional y eliminar prácticas que obstaculizan la calidad (Soret & Mercedes de Obesso, 2020, como se cita en Arapa Carcasi, 2024). En este contexto, Deming propuso un sistema conceptual sustentado en cuatro pilares fundamentales que orientan la toma de decisiones y la gestión organizacional. El primero, la apreciación por un sistema, alude a la comprensión integral de las interrelaciones entre los procesos y actores que conforman una organización, destacando la necesidad de una visión sistémica para alcanzar la optimización global y no solo de partes aisladas. El segundo pilar, el conocimiento de la variación, enfatiza la importancia de reconocer, medir y gestionar las diferencias inherentes a los procesos, a fin de reducir errores, incrementar la consistencia y garantizar la calidad de los resultados. El tercer componente, la teoría del conocimiento, plantea que toda mejora requiere basarse en una comprensión racional sustentada en la experiencia, la evidencia y la reflexión crítica sobre los procesos. Finalmente, la psicología del ser humano en el trabajo reconoce el papel esencial de la motivación, el aprendizaje y el compromiso del personal como elementos determinantes para el éxito de la mejora continua. En conjunto, estos pilares constituyen la base epistemológica y operativa del pensamiento de Deming, orientando la gestión hacia la eficiencia, la cooperación y la sostenibilidad institucional.

Este enfoque busca comprender integralmente los fenómenos organizacionales para dirigirlos de manera eficaz, ética y con una visión humana.

De acuerdo a la revisión, se constata que la teoría Deming es sistémica, que entiende las organizaciones como sistemas interdependientes. Además es humanista, que reconoce el papel del liderazgo, la motivación y el aprendizaje continuo. También, está orientada a procesos, no se enfoca solo en resultados, sino en cómo se obtienen, es cíclica y continua, dado que promueve la mejora sostenida en el tiempo y por último, es preventiva porque sustituye la inspección final por la calidad desde el diseño.

La aplicación de la teoría de Deming en la educación universitaria ha cobrado relevancia en contextos que demandan mayor calidad y pertinencia formativa. Arapa Carcasi (2024) sostiene que, en el marco de la Cuarta Revolución Industrial, la mejora continua y la gestión de la calidad no son exclusivas del sector empresarial, sino que se trasladan con eficacia al ámbito académico.

En este sentido, los principios de Deming permiten a las universidades rediseñar sus procesos formativos, administrativos y de evaluación con una lógica sistémica, integradora y participativa. La educación superior, al adoptar el ciclo PHVA, puede garantizar una mejora progresiva del perfil de egreso, de la calidad del currículo, de la evaluación docente y del clima organizacional.

Además, la teoría proporciona herramientas para desarrollar una cultura institucional basada en la innovación, el compromiso ético, la formación por competencias y la satisfacción de los diversos públicos, los estudiantes, docentes, empleadores. Así, se fortalece el vínculo entre universidad y sociedad, generando egresados con mejores capacidades para enfrentar entornos complejos, dinámicos y globalizados (Chemlal & Azouazi, 2023, citados en Arapa Carcasi, 2024).

Deming (1989) afirmaba que “la calidad no es un acto, sino un hábito” y que las organizaciones deben funcionar como sistemas interdependientes, donde la mejora de cada componente impacta en la totalidad. Para la autora, es un punto importante que toda actualización se considere dicho punto, que impacte de manera favorable a todos los componentes del sistema, basándose en la reducción de la variabilidad, la estandarización de procesos y la participación activa del personal en la toma de decisiones.

Este enfoque ha sido aplicado ampliamente en la industria, pero también ha sido adaptado al ámbito educativo, donde permite mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, la gestión administrativa y los servicios institucionales. En este sentido, la teoría de Deming no solo implica un control técnico, sino un cambio de cultura organizacional orientado a la excelencia.

2.2.3. Calidad en la Educación Superior

La calidad del servicio en las instituciones, tanto privadas como públicas, se entiende como la capacidad de satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios mediante servicios que, aunque intangibles, deben ser percibidos como eficaces, confiables y pertinentes. Este concepto presenta una alta complejidad metodológica, ya que la naturaleza intangible del servicio dificulta su medición objetiva, quedando muchas veces sujeta a la percepción subjetiva de los usuarios. En este sentido, se vuelve imprescindible contar con metodologías estandarizadas que permitan evaluar con rigurosidad los niveles de calidad. Entre estas, el modelo SERVQUAL, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, ha sido uno de los más utilizados en investigaciones aplicadas al ámbito educativo, sanitario y administrativo, ya que permite identificar brechas entre las expectativas y las percepciones del servicio prestado (Izquierdo & Anastacio, 2021).

En el contexto de las instituciones públicas, la calidad del servicio se vincula directamente con los procesos de modernización del Estado, la transparencia y la eficiencia. En países como Perú, se han impulsado políticas para consolidar una administración pública orientada a resultados, que brinde servicios accesibles, oportunos y pertinentes. No obstante, la falta de un modelo nacional estandarizado ha llevado a adaptar metodologías extranjeras como SERVQUAL, lo que evidencia la necesidad de desarrollar marcos propios, contextualizados a la realidad sociocultural y organizativa de las entidades públicas (Izquierdo & Anastacio, 2021).

En el campo de la educación superior, la calidad es un concepto dinámico, multidimensional y contextualizado, que debe entenderse como un proceso en constante construcción. Según la UNESCO (2009), la calidad educativa se relaciona con cuatro principios fundamentales: la pertinencia (responder a las demandas del entorno), la eficacia

(alcanzar los objetivos propuestos), la eficiencia (uso racional de los recursos) y la equidad (garantizar el acceso y trato justo a todos los actores educativos).

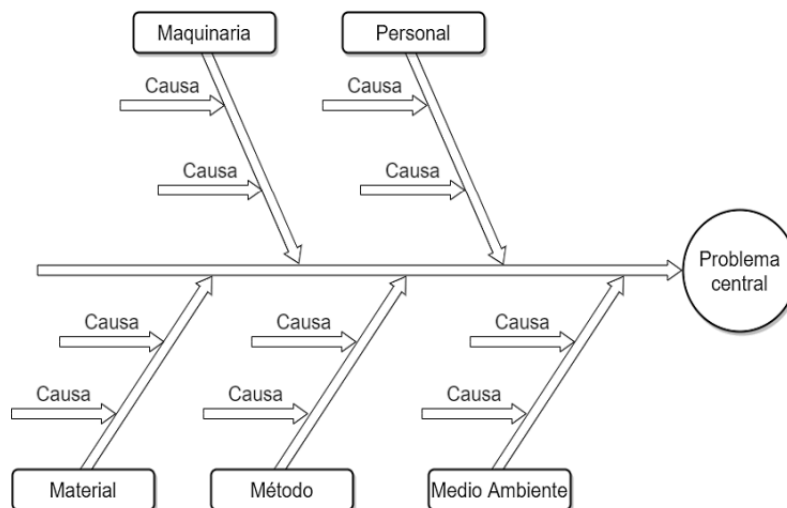
Superando el paradigma de la enseñanza transmisiva, las instituciones de educación superior están llamadas a desarrollar procesos formativos que promuevan el pensamiento crítico, la innovación, la autonomía, el aprendizaje significativo y el desarrollo integral del estudiante, como lo señalan Guzmán (2011) y otros autores en el campo de la pedagogía universitaria. Estas metas plantean nuevos desafíos para la docencia, la gestión académica y la evaluación, al tiempo que exigen el diseño de marcos teóricos sólidos para orientar las investigaciones sobre calidad educativa.

En consecuencia, se sugiere investigar las buenas prácticas docentes, analizar las competencias pedagógicas, tecnológicas y sociales que deben poseer los profesores universitarios, así como valorar el rol activo de los estudiantes en su proceso formativo. Además, es imprescindible reconocer la diversidad de factores que inciden en la calidad educativa, tales como la estructura organizativa, el currículo, el contexto socioeconómico de los estudiantes, la infraestructura institucional y, sobre todo, la gestión estratégica de la comunicación interna, la cual incide directamente en la coordinación de los procesos y en la cultura organizacional (Guzmán, 2011).

Figura 1. El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación

El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años

1219



Fuente: Diagrama General Ishikawa. Adaptado de “Justificación de los requisitos de la Norma UNE - EN ISO 90001:2000 mediante análisis de causas por el diagrama de Ishikawa”

Desde una perspectiva latinoamericana, la calidad se ha entendido como un proceso de mejora continua que debe permear todos los niveles de la vida universitaria: la docencia, la investigación, la vinculación social y la gestión institucional (Villa & Poblete, 2007). Lograr esta mejora implica desarrollar competencias profesionales, implementar sistemas de evaluación permanentes y consolidar estructuras de participación que involucren a todos los actores de la comunidad académica.

En este sentido, la planificación estratégica, la autoevaluación y la acreditación se han convertido en herramientas clave para el aseguramiento de la calidad en las universidades. Dentro de este enfoque, la comunicación organizacional adquiere un papel central, pues permite alinear los objetivos institucionales, socializar los planes de mejora, distribuir la información de manera eficiente y generar una cultura organizacional transparente y comprometida.

La integración del enfoque de Deming a los procesos educativos aporta una mirada sistémica y participativa al concepto de calidad. El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) propuesto por Deming, promueve una lógica de mejora continua basada en evidencia, retroalimentación y corresponsabilidad. Al ser adaptado al ámbito universitario, este enfoque impulsa el desarrollo de modelos de gestión comunicacional interna que contribuyen a una gobernanza más colaborativa, eficiente y orientada al cambio institucional. La calidad, en este marco, deja de ser una meta puntual para convertirse en una cultura de evaluación, innovación y aprendizaje organizacional constante.

Finalmente, la planificación educativa cobra especial relevancia en este contexto. Tal como lo explican Álvarez Rojo y Quintana García (2020), el diseño de una educación de calidad requiere un enfoque sistemático de planificación, en el que se definan metas claras, se ejecuten estrategias efectivas y se evalúen los procesos de manera rigurosa. Esta planificación no puede estar desligada de la comunicación, pues es a través de ésta que se articulan los recursos, los actores y los tiempos institucionales. Por tanto, la calidad

educativa solo es posible si se gestiona desde una lógica integrada, donde la comunicación interna, la mejora continua y la participación institucional actúan como pilares fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad de las universidades en el siglo XXI.

La revisión teórica realizada permite integrar de manera coherente los fundamentos de la comunicación organizacional e interna, la teoría de la calidad de Deming y los enfoques contemporáneos sobre calidad en la educación superior. Estos aportes, analizados de forma crítica, evidencian que la comunicación no puede concebirse únicamente como un canal instrumental, sino como un sistema estratégico y transversal que incide directamente en la planificación, coordinación y evaluación de los procesos académicos. El ciclo PHVA de Deming aporta una lógica de mejora continua que, aplicada a la comunicación institucional, posibilita la estandarización de procesos, la retroalimentación sistemática y la construcción de una cultura organizacional orientada a la calidad. En el ámbito universitario, estos principios se alinean con las exigencias de pertinencia, eficacia y eficiencia que plantean organismos internacionales y normativas nacionales. En consecuencia, el marco teórico sustenta conceptualmente la investigación y justifica la pertinencia del Modelo de Gestión de Comunicación Interna propuesto para la UIIX, en tanto constituye una respuesta académica y práctica a los vacíos identificados en la gestión comunicacional y un aporte innovador al campo de la educación de posgrado.

2.3. Marco Conceptual.

En la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México, la gestión comunicacional juega un papel fundamental en la mejora de la calidad de los procesos de planificación y desarrollo académico. La efectividad de la comunicación interna y externa, la adecuada gestión de recursos y la implementación de un modelo de gestión comunicacional son aspectos clave para garantizar la excelencia en la ejecución de las actividades académicas. En este sentido, es crucial comprender en profundidad cada uno de estos conceptos para identificar cómo influyen en la calidad de los procesos académicos en la Unidad de Postgrado.

2.3.1. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional estudia los flujos de información formales e informales dentro de una organización, considerando las relaciones entre sus miembros y su interacción con el entorno. Desde esta perspectiva, la comunicación es entendida como un proceso social que construye sentido, genera cohesión y posibilita el cumplimiento de objetivos institucionales (Andrade, 2005). En su evolución histórica, esta teoría ha transitado de una visión funcionalista centrada en los canales, a una concepción estratégica, en la que la comunicación se configura como eje articulador de la cultura organizacional, la identidad institucional y la innovación (Álvarez, 2013; Capriotti, 1998).

En 2017, se publicó "La comunicación para las organizaciones en México", coordinado por Rebeca Illiana Arévalo Martínez & Griselda Guillén Ojeda. A continuación se muestra los conceptos de propuestas que abordan la comunicación en las organizaciones:

Tabla 4. Principales conceptos en las propuestas para abordar la comunicación en las organizaciones

PROPUESTAS PARA ABORDAR LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES			
Ingeniería en comunicación social	Comunicología Comuniconomía Comunicometodología	Comunicación social, sistémica y constructivista	Fluxus comunicacional
Comunicación productiva	Corazón ideológico	Sistema normativo: congruente, coherente y consistente	Comunicación: íntegra, integral e integrada
Nueva Teoría Estratégica (NTE)	Comunicación como campo multidisciplinar. Comunicación estratégica.	Organización como sistema de innovación y significación	El comunicador coordina todos los recursos comunicacionales
Teoría general sobre comunicación estratégica	Comunicación como fenómeno complejo, situacional y fluido. Comunicación estratégica	Comunicación estratégica como cambio conversacional	El comunicador respeta la diversidad
Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones (CIOI)	Teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (CCO). Comunicación estratégica	Comunicación Integral para las Organizaciones (CIO)	Responsabilidad Social Organizacional (RSO)

Fuente: InMediaciones de la Comunicación 2020 - VOL. 15 / N° 2 - ISSN 1510-5091 - ISSN 1688-8626 (En línea) - Montevideo (Uruguay) - 43-70

En el contexto de la Unidad de Postgrado de la UIIX, estas teorías aportan herramientas fundamentales para interpretar las fallas de articulación comunicativa entre áreas y su impacto en la coordinación de procesos académicos. Además, permite sustentar el diseño de un modelo que responda a una lógica formativa e integradora, participativa y estratégica.

Lo que refiere a la planificación y ejecución de estrategias destinadas a facilitar la comunicación efectiva dentro de la Unidad de Postgrado. Incluye la definición de canales de comunicación interna, la promoción de una cultura comunicativa transparente y colaborativa, y la implementación de mecanismos de retroalimentación para asegurar la fluidez y claridad en la transmisión de información. Una gestión en comunicación organizacional eficaz contribuye a fortalecer la coordinación entre los diferentes actores involucrados en los procesos académicos, mejorando la eficiencia y la calidad de las actividades de planificación y desarrollo académico (Molano, 2023).

La teoría ofrece una base conceptual sólida, pero su aplicación efectiva requiere adaptarla a entornos complejos como el universitario, donde coexisten estructuras jerárquicas y dinámicas horizontales. Por tanto, el modelo propuesto debe considerar tanto los canales formales como las prácticas culturales, los liderazgos intermedios y los valores organizacionales que median la comunicación.

2.3.2. Teoría Deming (Ciclo PDCA)

En cuanto a la Teoría Deming (Ciclo PDCA), es un enfoque de gestión de calidad que propone la mejora continua a través de cuatro fases, planificar, hacer, verificar y actuar (Deming, 1989). Este Ciclo, también conocido como PDCA (Plan-Do-Check-Act), es una metodología de gestión desarrollada por W. Edwards Deming con el propósito de fomentar la mejora continua de los procesos organizacionales. Este enfoque se consolidó en Japón durante la posguerra, siendo clave en su reconstrucción industrial.

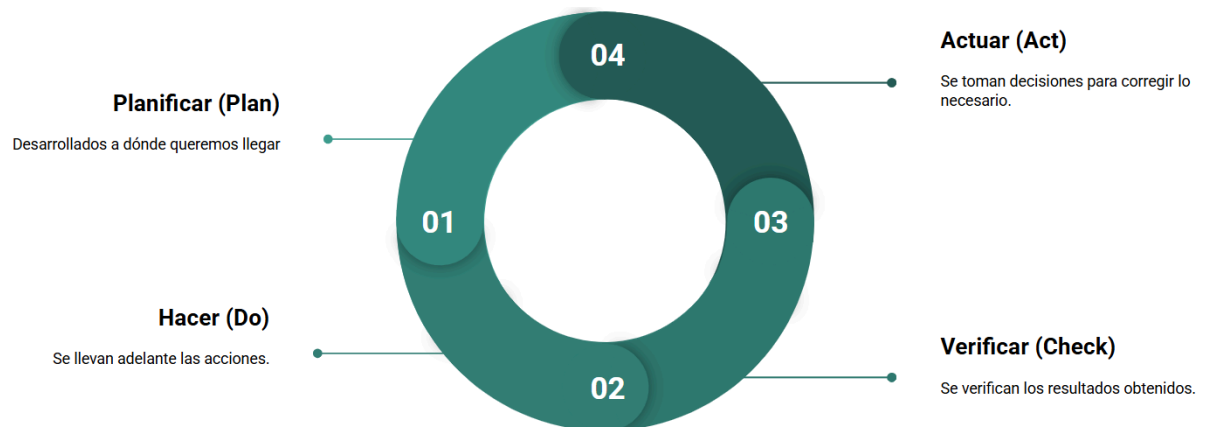
2.3.2.1. Ciclo PDCA

El ciclo PDCA se compone de cuatro fases interdependientes:

- **Planificar (Plan):** Se identifican problemas y se establecen objetivos claros y medibles, junto con los indicadores necesarios para evaluar su cumplimiento.
- **Hacer (Do):** Se ejecutan las acciones planificadas, recogiendo datos sobre el rendimiento.
- **Verificar (Check):** Se analizan los resultados obtenidos frente a los objetivos propuestos, identificando desviaciones y oportunidades de mejora.
- **Actuar (Act):** Se toman decisiones para implementar cambios correctivos y se reinicia el ciclo, asegurando la mejora continua.

Este modelo tiene múltiples aplicaciones, desde la estandarización de procesos hasta la gestión de la calidad ambiental, donde permite la monitorización efectiva de contaminantes y la toma de decisiones basadas en datos.

Figura 2. Ciclo PDCA



Fuente: Propia

En esencia, el PDCA promueve una cultura organizacional orientada a la calidad, la eficiencia y la participación activa de todos los niveles de la organización, siendo una herramienta esencial para la toma de decisiones basadas en evidencias y la innovación constante.

2.3.3. Calidad de los Procesos Académicos

La calidad de servicio en instituciones, tanto privadas como públicas, se define como la capacidad para cumplir con las expectativas y necesidades de los usuarios mediante servicios que, aunque intangibles, deben ser percibidos como satisfactorios. Este concepto es complejo debido a que la calidad en servicios no puede medirse de manera tangible, y su evaluación depende en gran parte de la percepción individual de cada usuario, lo que genera variabilidad en los juicios sobre la calidad recibida. Por ello, es imprescindible contar con metodologías estandarizadas que permitan establecer criterios objetivos para conceptualizar y medir la calidad de servicio, destacando el modelo SERVQUAL como uno de los más frecuentes y aplicados en investigaciones tanto del sector privado como público (Izquierdo & Anastacio, 2021).

En el contexto de las instituciones públicas, la calidad de servicio también está vinculada con la modernización de la gestión y la satisfacción de los ciudadanos, que implica brindar servicios accesibles, oportunos y que respondan a sus requerimientos. La administración pública en Perú, por ejemplo, busca afianzar la prestación de servicios de calidad como parte de sus políticas de modernización, reconociendo la importancia de capacitar al personal y mejorar los procesos administrativos. Sin embargo, aún no existe un modelo propio estandarizado para medir la calidad de servicio en estas entidades, por lo que se ha recurrido mayormente al modelo mencionado en el párrafo anterior, adaptados como SERVQUAL, que evalúa las brechas entre expectativas y percepciones del servicio (Izquierdo & Anastacio, 2021).

La calidad de los procesos académicos se refiere a la excelencia en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades educativas en la Unidad de Postgrado. Incluye la eficacia en la gestión de recursos, la coherencia en la estructuración de los programas de estudio, la participación activa de los actores clave como docentes y estudiantes, y la implementación de mecanismos de mejora continua. Garantizar la calidad de los procesos académicos implica asegurar la pertinencia, relevancia y eficacia de las acciones desarrolladas en el ámbito educativo, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y al cumplimiento de estándares de excelencia académica.

En este mismo contexto, el concepto de planificación estratégica es de importancia, el mismo consiste en la definición de objetivos a largo plazo y en la elaboración de estrategias para alcanzarlos de manera efectiva. En la Unidad de Postgrado, la planificación estratégica se enfoca en la formulación de metas académicas claras, en la asignación eficiente de recursos, en la coordinación de acciones para mejorar la calidad de los procesos de planificación y desarrollo académico, y en la adaptación a los cambios y desafíos del entorno educativo. Una planificación estratégica adecuada permite orientar las acciones de la Unidad de Postgrado hacia la consecución de sus objetivos institucionales y la mejora continua de sus procesos académicos (Castro, 2015).

En su investigación, Otálvaro, Arroyave (2016) realiza una contribución significativa al diseño y formulación de un sistema de indicadores de gestión en comunicación organizacional aplicado a la Universidad de Antioquia. Su estudio articula un proceso metodológico riguroso que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para diagnosticar el estado actual de la comunicación institucional y, a partir de este diagnóstico, proponer indicadores específicos que permiten medir el cumplimiento, la satisfacción y el impacto de las estrategias comunicativas en el contexto universitario. Este aporte facilita la toma de decisiones estratégicas en el área de comunicación, fortalece el posicionamiento del comunicador dentro de la organización y promueve la mejora continua en los procesos comunicativos, contribuyendo así a la gestión estratégica de la comunicación en instituciones académicas.

Un claro aporte del trabajo de Yungan, Choca (2025) a la Gestión de la Comunicación Organizacional, fue evidenciar cómo esta función es clave para el fortalecimiento y éxito del emprendimiento social en el contexto específico de la Prefectura de Chimborazo. Su investigación demuestra que una comunicación organizacional efectiva contribuye a la promoción, coordinación y difusión de los emprendimientos y a la construcción de relaciones sólidas con los grupos de interés, facilitando la sostenibilidad y el desarrollo social local. Además, integró metodologías cuantitativas y cualitativas para brindar un análisis integral y aplicado que puede orientar intervenciones y mejoras en la gestión pública para impulsar iniciativas sociales. Así, su estudio contribuye a consolidar la

comprensión de la comunicación organizacional como un motor estratégico para el desarrollo social y la innovación institucional en contextos ecuatorianos.

En conclusión, la Calidad en los procesos académicos, se considera; al nivel de eficiencia, coherencia, satisfacción y logro de aprendizajes que presenta una institución en sus procesos formativos y de gestión académica. Por ende y desde una perspectiva crítica y propositiva, la investigadora asume que la calidad en la educación superior no debe reducirse a un cumplimiento normativo o técnico, sino que debe concebirse como un proceso transformador, integral y permanente. A partir de los aportes de la UNESCO (2009) y Guzmán (2011), reconoce que la calidad trasciende la transmisión de conocimientos, abarcando dimensiones como el pensamiento crítico, la autonomía, la equidad y el impacto social. En concordancia con Villa y Poblete (2007), sostiene que este ideal sólo es alcanzable mediante una articulación efectiva entre los procesos académicos y de gestión institucional, donde la comunicación interna desempeña un papel estratégico. Por ello, la investigadora adopta un enfoque que integra los principios de mejora continua propuestos por Deming, al considerar que la planificación comunicacional y la participación activa de los actores universitarios son claves para construir entornos educativos de excelencia. Su posicionamiento parte de la convicción de que el aseguramiento de la calidad requiere estándares evaluativos y una cultura organizacional sólida, dialógica y centrada en el desarrollo humano, donde la comunicación interna actúe como un catalizador para la transformación educativa y la consolidación del proyecto institucional.

2.4. Marco Contextual.

En el contexto mexicano, la comunicación organizacional ha adquirido una perspectiva integradora, donde se la entiende como el eje vital de las organizaciones, conforme a la postura del enfoque CCO (Comunicación Constitutiva de las Organizaciones), el cual plantea que las organizaciones no existen sin comunicación, ya que esta es el flujo mismo de la vida institucional. Esta visión incorpora fundamentos de la teoría de la complejidad y del modelo de comunicación integrada (Rebeil, 2018; Rebeil & Arévalo, 2018).

En 2005 se creó el Grupo de Investigación Especial sobre Comunicación Organizacional dentro de la AMIC, que posteriormente adoptó el nombre de Grupo de Investigación 8 (GI8), Comunicación Integral para las Organizaciones. Este colectivo definió el campo como una tríada conformada por la comunicación interna, la mercadológica y la corporativa, aplicables a organizaciones privadas, públicas y del sector social. Además, se contempla el estudio de estrategias, herramientas, impactos y retroalimentación comunicativa (Guillén, Padilla & Espinosa, 2017).

A nivel institucional, tanto la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) como la Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación (ALAI) reconocieron la comunicación organizacional como una subdisciplina, aunque con diversidad de enfoques y sin una delimitación unívoca sobre sus fronteras funcionales (Guillén et al., 2017).

Otro aspecto que emergió fue la revalorización de la ética empresarial, que trascendió su concepción como mero cumplimiento normativo, para convertirse en una dimensión estratégica de la comunicación en organizaciones comprometidas socialmente. Esto implica orientar la gestión hacia fines económicos y sociales coherentes con los valores institucionales (Rebeil & Arévalo, 2018). Desde esta óptica, el colectivo del CICA propuso concebir la Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones (CIOI) como un proceso basado en la ética, la responsabilidad social organizacional y el respeto por la diversidad, con la finalidad de promover la participación y el bien común en todos los niveles institucionales (Rebeil & Arévalo, 2018).

En consonancia con estas propuestas, se publicaron obras relevantes como *Comunicación estratégica en las organizaciones* (2006), coordinado por Rebeil Corella, y *La comunicación para las organizaciones en México* (2017), editado por Rebeca Illiana, que recopilan investigaciones sobre evolución conceptual, estrategias comunicativas y enfoques éticos. Del mismo modo, en 2008, en Brasil, se realizó un congreso que reflexionó sobre la comunicación como instrumento para la sostenibilidad organizacional (Krohling-Kunsch, 2015).

La investigación se desarrolla en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), institución privada con enfoque internacional. El contexto institucional está caracterizado por un crecimiento acelerado en su matrícula, particularmente en programas de postgrado, lo cual ha generado desafíos comunicacionales en cuanto a coordinación, trazabilidad y articulación entre áreas.

A nivel socioeconómico, la UIIX atiende a profesionales de diversas regiones de América Latina, lo que exige estrategias de comunicación multicanal. Culturalmente, se promueve una visión global, innovadora e inclusiva. La gestión de procesos debe alinearse con estándares internacionales, especialmente en términos de calidad educativa.

Misión de Postgrado UIIX

Formar profesionales e investigadores de alto nivel, innovadores y críticos, capaces de generar y aplicar conocimiento avanzado para la solución de problemáticas complejas en un entorno global, a través de programas de posgrado de excelencia, investigación científica, vinculación interdisciplinaria y el uso ético de la tecnología, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al bienestar social.

Visión de Postgrado UIIX

Ser una unidad de referencia nacional e internacional en la formación de líderes, científicos y profesionales de posgrado, reconocida por su calidad académica, su contribución a la investigación, la innovación y la transferencia de conocimiento, así como por su impacto positivo en la sociedad y su capacidad de adaptación a los retos emergentes del mundo contemporáneo.

Posicionamiento estratégico en el tema y campo de acción

Desde la perspectiva de la investigación, la UIIX se posiciona como una institución que reconoce la comunicación interna como un eje estratégico de calidad académica y como un factor crítico de éxito en la gestión de procesos de posgrado. Este posicionamiento implica concebir la comunicación más allá de un medio de transmisión de información, sino como un sistema organizacional transversal que articula la planificación, la ejecución y

la evaluación de los procesos académicos. En este sentido, la UIIX asume un compromiso institucional con la mejora continua, la trazabilidad de los flujos comunicacionales y la participación activa de todos los actores, entre ellos, docentes, coordinadores, asesores, administrativos y estudiantes, en la construcción de una cultura de calidad.

El modelo de gestión de comunicación interna propuesto se alinea con el posicionamiento estratégico institucional de promover la innovación, la internacionalización y la excelencia académica, en consonancia con estándares globales de educación superior. Así, la investigación aporta al marco conceptual y metodológico y también como, un instrumento aplicable y replicable que fortalece el liderazgo de la UIIX en el campo de la gestión educativa y comunicacional en América Latina.

2.5. Marco Legal y Normativo.

El marco legal y normativo que regula la gestión de la educación superior y, de manera particular, la comunicación interna en instituciones académicas, se organiza en distintos niveles, desde lo internacional hasta lo institucional. Este marco proporciona el sustento jurídico y regulatorio para garantizar la calidad, la transparencia y la mejora continua de los procesos de enseñanza y gestión académica.

En el plano internacional, la UNESCO ha establecido lineamientos estratégicos para la educación superior que subrayan la importancia de la calidad, pertinencia y gobernanza universitaria. Documentos como la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (1998) y los reportes sobre aseguramiento de la calidad (UNESCO, 2009) insisten en que los procesos de comunicación y gestión institucional deben ser transparentes, participativos y orientados a la mejora continua. Desde esta perspectiva, la UIIX debe alinear sus procesos comunicacionales con estándares globales de calidad, lo que constituye una oportunidad de posicionamiento estratégico en el marco de la internacionalización de la educación superior.

En el ámbito regional, organismos como la Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (RIACES) promueven criterios de evaluación que incluyen la eficacia de la comunicación institucional como parte de la gestión de la calidad. Del mismo modo, el Consejo para la Acreditación de la Educación

Superior (COPAES) en México, en consonancia con marcos internacionales de acreditación, establece estándares en los que la gestión de la información y la comunicación es reconocida como un eje clave para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en programas de posgrado.

En el nivel nacional, la Ley General de Educación Superior (2021) en México constituye el marco rector. Esta ley reconoce la educación superior como un derecho, enfatiza la calidad y establece la obligación de las instituciones de implementar procesos de gestión eficientes, transparentes y sujetos a rendición de cuentas. Si bien la norma señala el aseguramiento de la calidad como principio fundamental, no especifica mecanismos normativos específicos para la gestión de la comunicación interna en las instituciones de educación superior. Este vacío repercute en la dificultad para estandarizar criterios y procesos comunicacionales, dejando a cada institución la responsabilidad de establecer sus propios lineamientos.

Finalmente, en el nivel institucional, la UIIX cuenta con sus reglamentos internos de posgrado, los cuales plantean la obligación de velar por la mejora continua, garantizar transparencia en los procesos académicos y establecer mecanismos de rendición de cuentas mediante indicadores de calidad. Sin embargo, al igual que ocurre en el plano nacional, se observa un sesgo normativo respecto a la comunicación interna, aunque se reconoce su importancia como soporte de los procesos académicos y administrativos, no existen disposiciones detalladas sobre la estandarización de canales, protocolos de retroalimentación o mecanismos de trazabilidad.

Desde la perspectiva teórica asumida en esta investigación, la ausencia de regulaciones específicas sobre comunicación interna en los marcos normativos nacional e institucional representa un espacio de mejora estructural, que deja a criterio de cada universidad la definición de políticas y protocolos comunicacionales. No obstante, este espacio también se interpreta como una oportunidad estratégica para proponer un Modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en la teoría de Deming, que permita llenar este espacio normativo con prácticas estandarizadas, sistemáticas y alineadas a estándares internacionales de calidad educativa.

CAPÍTULO III. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

Con base en el enfoque propositivo de la investigación y los lineamientos metodológicos establecidos, el presente capítulo desarrolla los fundamentos que orientan el proceso investigativo, desde la operacionalización de las variables hasta la presentación de los resultados obtenidos. Se inicia con una metodología de enfoque mixto, la cual integra el enfoque cuantitativo y cualitativo para lograr una comprensión integral del fenómeno de estudio: la gestión de la comunicación interna en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), desde la perspectiva de mejora continua propuesta por Deming. A lo largo del capítulo se detallan el diseño de investigación adoptado, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, el procedimiento de aplicación, el procesamiento de la información y el análisis de resultados. Todo ello permite sustentar empíricamente la propuesta de un modelo estructurado de comunicación interna orientado a la calidad académica, a partir de evidencias contrastadas y el rigor científico.

De manera complementaria, este capítulo justifica las decisiones metodológicas a partir de un ejercicio de trazabilidad y transparencia investigativa, evidenciado en la selección de los instrumentos, la validación por juicio de expertos y la aplicación de criterios de inclusión y exclusión en las muestras definidas. La integración de encuestas, entrevistas y análisis documental responde a la lógica de la triangulación metodológica, garantizando confiabilidad y validez interna de los hallazgos. Además, se reconoce que la estrategia de muestreo, la codificación temática y el análisis de frecuencias aportan tanto una lectura descriptiva de las tendencias como una comprensión profunda de las percepciones de los actores. Este doble nivel de análisis fortalece la pertinencia del modelo propuesto, asegurando que su diseño se fundamenta en la teoría y también en la evidencia empírica recogida de la realidad institucional.

3.1. Cuadro Operacionalización de variables.

Operacionalización de Variables						
Tema: Modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en los procesos académicos en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México durante el periodo 2023-2025						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir a la mejora de la calidad en el proceso académico basado en la teoría Deming en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México durante el periodo 2023 - 2025?	Proponer un modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en los procesos académicos en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México durante el periodo 2023-2025	Determinar los fundamentos teóricos	Si se propone un modelo de gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México, entonces se incrementará significativamente la calidad del proceso académico durante el periodo 2023–2025.	Variable independiente: Modelo de Gestión de la Comunicación Interna	Estructura Comunicativa: Diseño y formalización de canales y flujos de comunicación dentro de la organización.	Existencia de canales formales de comunicación interna (correo, reuniones, circulares).
		referenciales de un modelo de gestión de la comunicación interna en la Unidad de			Procesos Comunicacionales: Procedimientos para la gestión, transmisión, y retroalimentación de información.	Frecuencia y oportunidad en la entrega de información.
		Universidad de			Herramientas Tecnológicas: Uso de plataformas y correo electrónico.	Porcentaje de utilización de herramientas digitales para la comunicación.
		Investigación e			Coordinación Interdepartamental: Integración y sincronización de la comunicación entre diferentes áreas y actores.	Nivel de coordinación reportado entre departamentos académicos y administrativos.
		Innovación de			Caracterizar el estado actual en el contexto de la gestión de la comunicación interna en la Unidad de	Gestión de la Información: Administración y control de la información relevante para la toma de decisiones.

		postgrado de UIIX.		<p>Variable interviniente:</p> <p>Teoría Deming</p>	<p>Planificar (Plan): Definición de objetivos, estrategias y recursos para la mejora continua.</p> <p>Hacer (Do): Implementación de las acciones planificadas en los procesos organizacionales.</p> <p>Verificar (Check): Monitoreo y evaluación de los resultados obtenidos.</p> <p>Actuar (Act): Ajustes y correcciones basadas en la evaluación para optimizar el proceso.</p>	<p>Desarrollo y documentación de planes de mejora relacionados con la comunicación y calidad académica.</p> <p>Ejecución efectiva de actividades según los planes establecidos.</p> <p>Reportes y análisis de resultados con indicadores de desempeño.</p> <p>Implementación de ajustes y mejoras a partir de los hallazgos de evaluación.</p> <p>Participación activa de los actores institucionales en ciclos PDCA.</p>
				<p>Variable dependiente:</p> <p>Mejora de la calidad en el proceso académico</p>	<p>Coordinación de Investigación: Eficiencia y eficacia en la articulación de actividades y procesos académicos.</p> <p>Satisfacción de los Estudiantes: Percepción de calidad y atención en los servicios académicos.</p>	<p>Tiempo promedio de coordinación entre departamentos para actividades.</p> <p>Resultados de encuestas de satisfacción estudiantil respecto a los procesos académicos.</p>

		<p>Elaborar el modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en la teoría Deming.</p> <p>-----</p> <p>Evaluar la pertinencia y aplicabilidad del modelo propuesto mediante la validación con actores institucionales y su relación con la mejora en la calidad de los procesos académicos.</p>			<p>Eficiencia Administrativa: Organización y gestión de recursos para soportar el proceso académico.</p>	<p>Reducción de errores y retrasos en la gestión administrativa (respuestas y orientaciones).</p>
					<p>Innovación en Procesos: Integración de mejoras tecnológicas y metodológicas continuas.</p>	<p>Número de procesos académicos mejorados o innovados durante la gestión.</p>

3.2. Diseño metodológico.

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2024), el diseño metodológico es el plan o esquema general que guía la ejecución de una investigación, con el propósito de responder preguntas de investigación, cumplir objetivos y someter a prueba hipótesis, estableciendo el tipo de diseño que se utilizará, como experimental, transeccional, longitudinal o no experimental.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

La presente investigación se enmarca en el enfoque mixto, dado que integra la lógica cuantitativa y cualitativa, así como un componente documental. Desde lo cuantitativo, se buscó medir tendencias y percepciones a través de encuestas estructuradas, mientras que desde lo cualitativo se exploraron las experiencias, percepciones y propuestas de mejora de actores clave mediante entrevistas semiestructuradas. Finalmente, el análisis documental permitió contrastar la normativa y las comunicaciones institucionales con la práctica comunicacional.

El diseño de la investigación se corresponde con un enfoque mixto, articulando un componente cuantitativo de tipo no experimental, transeccional y descriptivo, con un componente cualitativo de carácter fenomenológico e interpretativo. En la fase cuantitativa no se manipularon variables, sino que se observaron y analizaron en su contexto natural, permitiendo identificar tendencias generales en los procesos de comunicación interna. En la fase cualitativa, de orientación fenomenológica, se buscó profundizar en el significado de las experiencias de los actores institucionales, comprendiendo cómo perciben y viven los procesos comunicacionales en su entorno académico.

El tipo de investigación se clasifica como diagnóstica, explicativa e interpretativa, con un carácter propositivo. Se diagnosticó la situación actual de la comunicación interna, se explicaron las causas y relaciones subyacentes a partir del análisis descriptivo e interpretativo, y finalmente se formuló una propuesta, el Modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en la Teoría de Deming, orientado a la mejora continua de los procesos académicos en la Unidad de Posgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX).

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

La investigación combinó métodos del nivel teórico y del nivel empírico, con el propósito de garantizar una aproximación integral al objeto de estudio.

a) Métodos del nivel teórico

En el nivel teórico, se recurrió al método de análisis - síntesis, a fin de examinar de manera crítica los aportes conceptuales sobre comunicación organizacional, gestión académica y el ciclo PHVA de Deming, para luego integrarlos en un marco coherente que orientó el estudio. Además, se aplicó el método inductivo - deductivo, dado que a partir de los referentes teóricos se definieron categorías analíticas iniciales, mientras que del discurso de los actores emergieron nuevas categorías que enriquecieron la comprensión del fenómeno. Del mismo modo, se empleó el enfoque sistémico, entendiendo la comunicación interna como parte de un sistema organizacional interdependiente, en el que cada subsistema como; académico, administrativo y de soporte, influye en los resultados globales. Finalmente, se utilizó el método histórico - lógico, lo que permitió reconstruir la evolución de la gestión comunicacional en la admisión estudiada (2022–2025) y establecer su coherencia en el tiempo.

b) Métodos del nivel empírico

Los métodos del nivel empírico permiten recoger, sistematizar y analizar información directamente del campo de estudio. En esta investigación se emplearon; En primera instancia la encuesta estructurada, aplicada a estudiantes y personal administrativo para obtener información cuantitativa sobre el estado actual de la comunicación interna. Entrevista semiestructurada, dirigida a docentes, asesores de tesis y coordinadores de investigación del entorno institucional, con el propósito de profundizar en la interpretación de los resultados cualitativos y enriquecer la propuesta de mejora. Se entrevistó a siete actores clave de la Unidad de Posgrado, de los cuales tres son coordinadoras de investigación, dos asesores de tesis y dos docentes. Para preservar la confidencialidad, cada participante fue identificado con un código (CO1, DOC2, AS1), siguiendo las recomendaciones éticas de la investigación cualitativa (APA, 2020).

Además, el Análisis documental, verificación de los Comunicados oficiales, denominados en UIIX “Comunicaciones Internas” que se emitieron en un inicio a la primera versión de estudiantes y docentes.

Cada uno de estos métodos se operacionaliza mediante técnicas e instrumentos específicos, diseñados y validados en función de los objetivos del estudio y articulados según la secuencia metodológica establecida para cada fase de la investigación.

Esta combinación metodológica permite triangular información para obtener resultados robustos y contextualizados que respalden la construcción y evaluación del modelo.

Desarrollo de las técnicas de obtención de datos.

Las técnicas de obtención de datos se diseñaron de manera articulada con el enfoque mixto y el propósito central de la investigación. En la fase cuantitativa, se empleó la técnica de encuesta, aplicada de manera digital a través de la plataforma Google Forms, lo que facilitó el acceso a la población definida; doctorandos y personal administrativo y permitió sistematizar de forma inmediata las respuestas. Esta técnica fue seleccionada por su pertinencia para recoger información estandarizada en torno a percepciones y valoraciones de los participantes respecto a la gestión de la comunicación interna, la calidad de los procesos académicos y la aplicación de la teoría de Deming.

En la fase cualitativa, se recurrió a la técnica de entrevista semiestructurada, aplicada a actores clave de la institución; los coordinadores de investigación, docentes y asesores de tesis, con el objetivo de profundizar en sus experiencias y perspectivas sobre la comunicación interna. Esta técnica permitió una mayor flexibilidad en la interacción, de manera que los entrevistados pudieron expresar con amplitud percepciones, vivencias y propuestas de mejora en los procesos comunicacionales y académicos.

Finalmente, se aplicó la técnica de análisis documental, consistente en la revisión exhaustiva de 10 comunicaciones internas oficiales emitidas por la Dirección Académica en los años 2022 y 2025, dirigidas a la cohorte de doctorandos de la Admisión 2-2022. Esta técnica permitió identificar patrones, vacíos y contradicciones en la gestión comunicacional

institucional y contrastar la práctica documental con los hallazgos obtenidos en las encuestas y entrevistas.

Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

A partir de las técnicas seleccionadas, se desarrollaron tres instrumentos de recolección de información.

El primero correspondió a la encuesta estructurada, cuyo *cuestionario* se dividió en bloques temáticos que respondieron a las dimensiones operacionalizadas, gestión comunicacional interna, calidad del proceso académico y aplicación del ciclo PHVA de Deming. En el caso de los estudiantes, el cuestionario se estructuró en cuatro bloques; datos generales, gestión comunicacional interna, calidad académica y conocimiento del ciclo de mejora continua. Para los administrativos, la encuesta midió la gestión de la comunicación interdepartamental, operacionalizada en cinco dimensiones; claridad y documentación de canales (Plan), coordinación y duplicidad (Do–Check), definición de roles y tiempos de respuesta (Check), protocolos de escalamiento y trazabilidad (Act), y gestión de la multicanalidad (Do–Check). Todos los ítems se construyeron bajo una escala tipo Likert de 5 puntos, lo que permitió cuantificar percepciones.

El segundo instrumento fue la *guía de entrevista semiestructurada*, diseñada para explorar la percepción de los actores clave respecto a la comunicación interna y los procesos académicos. La guía incluyó preguntas orientadas a indagar sobre la experiencia comunicacional en la institución, las fortalezas y debilidades de los canales utilizados, la retroalimentación recibida, la relación de estas prácticas con la calidad académica y las propuestas de mejora institucional. Su diseño respondió al principio de flexibilidad de la entrevista semiestructurada, lo que posibilitó recoger información rica y diversa.

El tercer instrumento fue la *matriz documental*, construida para sistematizar la revisión de las comunicaciones internas. En ella se registraron metadatos normalizados como el ID del documento, emisor, destinatario, fecha, asunto, canal de difusión, vigencia y objetivo parafraseado. Además, cada circular fue valorada en criterios de claridad, pertinencia, coherencia normativa, oportunidad/temporalidad y trazabilidad, mediante una escala de 1 a 4. Este procedimiento permitió objetivar el análisis y garantizar la trazabilidad

de los hallazgos, integrando la dimensión normativa y operativa de la comunicación institucional.

Validación por expertos

De acuerdo a la validación del instrumento cuantitativo, la autora detalla el proceso desarrollado para la validación por juicio de expertos para el cuestionario de la encuesta:

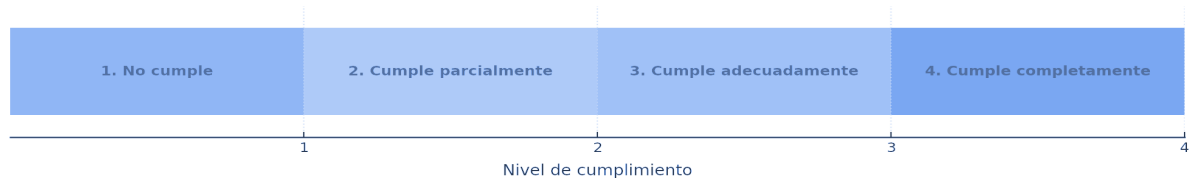
Primero, se seleccionó cuatro expertos con formación y experiencia en áreas:

- Gestión educativa, el Dr. Javier Numan Caballero Merlo.
- Comunicación organizacional, la Dra. Thania Jheny Torres Pernia.
- Evaluación de instrumentos, el Dr. Luis Ernesto Barrueco Gallardo.
- Metodología cuantitativa, la Dra. Nancy Edith Ochoa Guevara.

En cuanto al diseño del instrumento de valoración, la autora empleó una matriz con cuatro criterios basados en Escobar y Cuervo (2008) como, la claridad, redacción comprensible y precisa, la coherencia, su relación lógica del ítem con la dimensión, la relevancia, importancia del ítem para la variable y la suficiencia, cantidad adecuada de ítems por dimensión. Esto se valora a nivel de dimensión, no por ítem.

Cada experto evaluó cada ítem del cuestionario usando una escala de 1 a 4, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 3. Escala de cumplimiento



Fuente: propia.

A los expertos se entregó en un documento que se adjunta en anexo, donde se describe; el objetivo de la investigación, la matriz con los ítems del cuestionario y sus dimensiones, las instrucciones claras para la valoración y plazo adecuado para la devolución.

Para el análisis, se verificaron la incorporación de observaciones de los expertos se ajustan los ítems que reciban baja puntuación en cualquiera de los criterios evaluados, para identificar ítems con baja validez y modificarlos o eliminarlos.

De acuerdo a la estructura del documento de validación, ubicado en anexos de la tesis, se presenta la siguiente figura:

Figura 4. Proceso de validación por experto.



Fuente: Propia.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección

La presente investigación tiene un enfoque mixto y contempla la aplicación de instrumentos tanto cuantitativos, con las encuestas estructuradas y cualitativos como; con la entrevistas semiestructuradas y la revisión documental. En consecuencia, se adoptaron criterios de selección muestral probabilísticos para la fase cuantitativa y no probabilísticos para la fase cualitativa.

En el estudio se combinaron dos estrategias de muestreo de acuerdo con los objetivos de cada fase. Para la fase cuantitativa, se emplearon criterios probabilísticos estratificados y censales, dado que se realizó una encuesta diferente a estudiantes y otra al equipo administrativo, con el propósito de asegurar la representatividad de la muestra y permitir la generalización de los resultados. En cambio, para la fase cualitativa, se recurrió a criterios no probabilísticos, privilegiando la selección intencional de informantes clave que aportaran profundidad y riqueza interpretativa, muestreo por criterio intencional. De

este modo, cada enfoque metodológico quedó alineado con la naturaleza de la evidencia que se buscó obtener.

a) Muestra para el enfoque cuantitativo

La población objetivo estuvo conformada por actores institucionales directamente vinculados a los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). En concreto, se incluyeron 107 doctorandos de la Admisión 2-2022 siendo la primera cohorte de los programas doctorales y 5 integrantes del personal administrativo con funciones activas en 2025 en las áreas de Soporte a Estudiantes, Soporte de Plataforma, Seguimiento Académico, Departamento de Escolares y Soporte de Investigación, para un total de $N = 112$ personas.

Se adoptó un muestreo censal, invitando a la totalidad de la población definida ($N = 112$) a responder el cuestionario. Para preservar la representatividad, los análisis se desagregaron por estratos; doctorandos y administrativos.

TAMAÑO POR ESTRATO

$n = 107$ (doctorandos).
 $n = 5$ (administrativos).
 $N = 112$.

Los criterios de inclusión, los doctorandos oficialmente matriculados en la Admisión 2-2022, el personal administrativo con funciones académicas vigentes en 2025, aceptación del consentimiento informado, completitud mínima del cuestionario. En los criterios de exclusión, se consideraron; a los estudiantes en condición de baja, personal administrativo eventual sin funciones académicas, respuestas duplicadas o con menos del umbral de completitud.

Se consideró analíticamente, debido al desbalance de tamaño entre estratos, priorizar el reporte separado por rol. Si bien en estudios con estratos desbalanceados suele considerarse el uso de ponderaciones para análisis combinados, en el presente caso se optó deliberadamente por analizar cada estrato de manera independiente. Esta decisión responde tanto a la naturaleza diferenciada de los roles, de doctorandos y administrativos, como al tamaño reducido del estrato administrativo ($n = 5$), lo que hacía poco robusta la estimación

de indicadores globales. Así, el análisis separado garantiza claridad interpretativa y validez interna en la lectura de los resultados.

Los aspectos éticos considerados fueron, la participación voluntaria, consentimiento informado y tratamiento de datos en forma agregada, sin identificadores personales.

b) Muestra para el enfoque cualitativo

Para las entrevistas semiestructuradas se empleó muestreo intencional por criterios, con variación máxima (Sampieri, 2020), priorizando la relevancia informativa y experiencia directa de los participantes en los procesos de comunicación institucional y gestión académica.

Se planificó entrevistar entre 5 y 10 informantes clave, con cierre por saturación teórica; en la práctica, se realizaron 7 entrevistas en profundidad ($n = 7$) y se determinó el cierre al no emerger categorías nuevas en las últimas aplicaciones. Perfiles incluidos, tres Coordinadores de Investigación, con al menos 10 años de experiencia en investigación dirigiendo tesis, dos Asesores de tesis con al menos 5 años de en dirección y evaluación de investigaciones, y dos Docentes con al menos 7 años de experiencia en programas de postgrado.

Criterios de inclusión, experiencia directa en procesos académicos de la UIIX, con trayectoria institucional mínima de 1 año y al menos 2 años en docencia y asesorías; consentimiento informado y disposición ética para participar. Criterios de exclusión, antigüedad de 1 año; conflicto de interés manifiesto, entrevistas incompletas o redundantes.

Procedimiento de selección y acceso, se realizó un mapeo de roles críticos y recomendación teórica, contacto por correo institucional, entrevistas semiestructuradas en modalidad virtual. Aseguramiento de rigor, heterogeneidad teórica de perfiles, triangulación interna entre roles coordinación, docencia y asesoría, registro de video de decisiones y punto de cierre por saturación; codificación alfanumérica; CI-01, DOC-02, AS-03 para anonimato y trazabilidad.

Entre los aspectos éticos considerados, están; participación voluntaria, confidencialidad garantizada, citas anonimizadas y resguardo seguro de datos.

c) Muestra para análisis documental

La muestra documental se delimitó a los comunicados internos emitidos por la UIIX, denominados como “Comunicación interna”, dirigidos a los estudiantes de la Admisión 2/2022. Se consideraron exclusivamente aquellos enviados en dos momentos; diez circulares académicas emitidas por la UIIX, dirigidas a los estudiantes de la Admisión 2-2022. Se revisaron cinco comunicaciones institucionales correspondientes al año 2022, que fue el inicio de la cohorte y cinco comunicaciones emitidas en 2025, fase de cierre del proceso académico.

La estrategia de muestreo fue de tipo censal, dado que se incorporaron la totalidad de circulares académicas identificadas en ambos periodos de interés, lo que garantiza exhaustividad y evita sesgos de selección. En el criterios de inclusión, se considera a las circulares académicas auténticas, con emisor institucional identificable, vinculadas directamente con la comunicación interna y la gestión académica de la Admisión 2-2022, y disponibles en repositorios oficiales. En cuanto a los criterios de exclusión, se consideró; los comunicados de otras versiones o admisiones y comunicaciones informales no verificables.

Cada circular fue registrada en una matriz documental con ID único, incluyendo metadatos; emisor, unidad, fecha, asunto, destinatarios, vigencia y canal de difusión. El tamaño final del corpus quedó definido en diez documentos como se detalló anteriormente. El rigor metodológico se garantiza mediante cadena de custodia, como el respaldo seguro de los documentos originales y un proceso de codificación temática que permitió comparar patrones comunicacionales entre ambas gestiones. Las consideraciones éticas incluyeron el resguardo de la información en entornos restringidos, la autorización institucional para su uso académico y la anonimización de cualquier dato sensible.

3.3. Trabajo de campo

La etapa de trabajo de campo constituyó una fase crucial en el proceso investigativo, al permitir el acercamiento directo con los actores institucionales, la validación empírica de los instrumentos y la recopilación sistemática de evidencias. En este estudio doctoral, el trabajo de campo se orientó a recabar información sustantiva acerca de la gestión de la comunicación interna en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), en concordancia con los principios del ciclo de mejora continua PHVA de Deming. La estrategia metodológica se fundamentó en un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas, como la encuesta estructurada y cualitativas, como las entrevistas semiestructuradas y análisis documental, con el propósito de captar tanto las tendencias generales como los significados profundos del fenómeno estudiado.

3.3.1. Aplicación de los instrumentos.

a) Preparación del trabajo de campo

Se diseñaron tres instrumentos principales, cuestionario, preguntas para la entrevista y una matriz de análisis documental.

La validación del instrumento cuantitativo se realizó mediante juicio de expertos, con la participación de cuatro especialistas en comunicación institucional y calidad educativa en postgrado, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems con los objetivos de la investigación, la ficha técnica de los evaluadores lo verá en el Anexo 3 . Esta validación permitió asegurar la validez del contenido del cuestionario. De esta manera, se cumplió con los principios éticos establecidos en la investigación (APA, 2020), mediante la aplicación del consentimiento informado a todos los participantes y la autorización formal de la Dirección Académica, en virtud de su competencia institucional.

b) Ejecución

Una vez desarrollado el cuestionario, se aplicó a la población definida, doctorandos de la Admisión 2-2022 y personal administrativo activo en 2025, mediante formulario digital en Google Forms, durante un periodo de dos semanas. Las preguntas para las

entrevistas semiestructuradas se dirigieron a actores estratégicos; coordinadores de investigación, docentes con experiencia en postgrado y asesores de tesis. Las entrevistas se realizaron de forma virtual, grabadas con autorización y posteriormente transcritas para el análisis.

El análisis documental se enfocó en las comunicaciones internas de tipo circular académica emitidas a los doctorandos de la Admisión 2-2022, correspondientes a las gestiones 2022 y 2025, conformando un corpus de 10 documentos.

c) Registro y resguardo

Todos los datos fueron almacenados en repositorios digitales protegidos, con acceso restringido, garantizando confidencialidad y uso exclusivo con fines académicos.

3.3.2. Procesamiento de la información.

El procesamiento de datos se realizó conforme al enfoque mixto y preservando la trazabilidad metodológica desde la recolección hasta la síntesis final de hallazgos.

En el componente cuantitativo, los datos se prepararon en Google Sheets mediante una revisión inicial, detectando los duplicados, validación de rangos y estandarización de escalas Likert. Posteriormente, se realizaron análisis descriptivos, como porcentajes y medidas de tendencia central, cuyos resultados se organizaron en tablas y gráficos para facilitar su interpretación comparativa por estratos.

En el componente cualitativo, las grabaciones de las entrevistas fueron transcritas de manera literal, anonimizadas y auditadas. Mediante un procedimiento manual sistematizado en matrices de Excel y cuadros en Word. Cada transcripción fue leída de manera exhaustiva, subrayando los fragmentos relevantes y asignándoles códigos temáticos. Estos códigos fueron luego agrupados en categorías deductivas, derivadas del marco teórico, ciclo PHVA de Deming, tipos y medios de comunicación, retroalimentación, experiencias positivas y negativas, impacto en procesos académicos y en categorías emergentes surgidas del discurso. El registro en matrices permitió identificar la frecuencia de aparición de cada tema en las entrevistas y contrastarlo con la encuesta y la documentación revisada. Esta

estrategia, aunque manual, aseguró la validez y confiabilidad del análisis, en concordancia con la recomendación de Sampieri (2020) sobre la pertinencia de construir instrumentos propios de análisis siempre que se describen los criterios de registro, selección y codificación.

Componente documental, el análisis se centró en las 10 comunicaciones internas académicas seleccionadas, cinco correspondientes al año 2022 y cinco del año 2025. Cada documento fue catalogado en una matriz de extracción con metadatos normalizados, detallando el ID, emisor, fecha, asunto, vigencia, canal. La codificación incluyó categorías deductivas como, fases PHVA, tipo de comunicación, tanto formal, como informal, medios como el correo y el chat de whatsapp, claridad del mensaje, responsables y plazos. El análisis comparativo permitió identificar patrones, vacíos y contradicciones en la gestión comunicacional entre ambas gestiones.

El cierre analítico se formalizó con productos de síntesis; matrices de hallazgos por categoría, línea de tiempo de cambios en la gestión comunicacional, redes semánticas de coocurrencia de códigos, y extractos representativos, anonimizados y trazables por ID.

3.3.3. Triangulación de resultados

Finalmente, se realizó una triangulación metodológica integrando los hallazgos cuantitativos, cualitativos y documentales en una matriz comparativa. Esta integración permitió contrastar convergencias, como el reconocimiento de la efectividad de los canales y divergencias, como la percepción de claridad en responsabilidades vs. protocolos escritos, lo que favoreció una comprensión más profunda del fenómeno.

La triangulación fortaleció la validez interna de la investigación, enriqueció la interpretación crítica de los resultados y consolidó la pertinencia de proponer un Modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en el ciclo de Deming, orientado a la mejora continua de la calidad en los procesos académicos de la UIIX.

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

En esta sección se presenta una ilustración y descripción detallada de los hallazgos obtenidos, organizados según las variables e indicadores del estudio. El análisis se

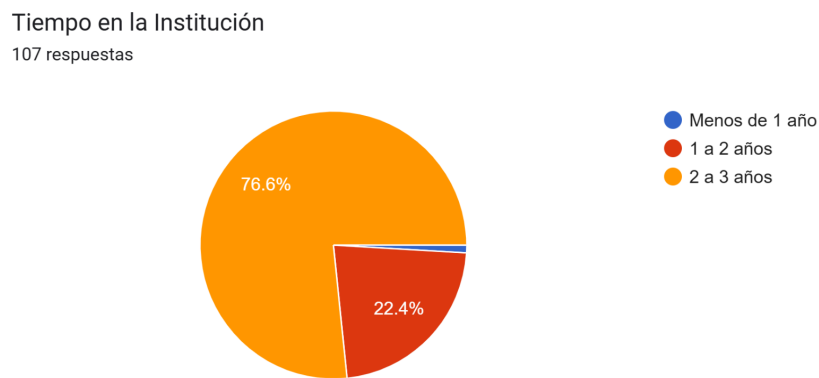
construye desde una lógica secuencial concurrente, integrando datos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una comprensión holística del fenómeno investigado.

Principales hallazgos

- Encuesta a doctorandos Adm. 02/2022

De los 107 encuestados, el 76,6 % corresponde a estudiantes que iniciaron su trayectoria directamente en UIIX y que llevan aproximadamente tres años en esta Institución de Estudios Superiores. En contraste, el 23,4 % son estudiantes de homologación, razón por la cual su tiempo como posgraduados en la institución es menor (véase Figura 5).

Figura 5. Distribución porcentual de estudiantes según antigüedad en UIIX.



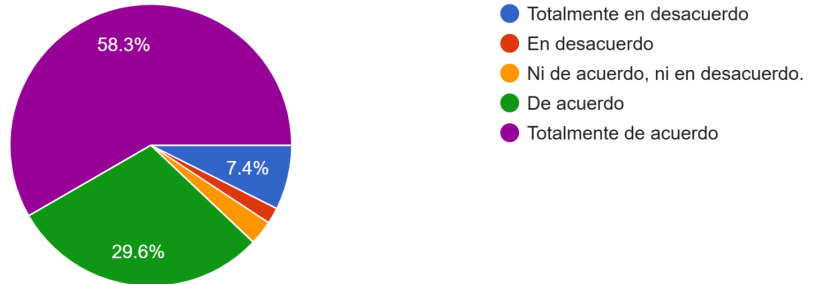
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a estudiantes (2025).

De acuerdo con los resultados, el 58,3 % de los encuestados se declara totalmente conforme con la oportunidad en la recepción de las comunicaciones e información, mientras que un 29,6 % manifiesta estar de acuerdo. En conjunto, esto representa un 87,6% de valoración positiva. Sin embargo, un 7,4 % expresa desacuerdo y un 5,0% se mantiene neutral, lo cual evidencia un margen de mejora en los tiempos y la trazabilidad del envío. Este resultado sugiere la necesidad de ajustar y monitorear los procesos comunicacionales, unificar criterios y establecer momentos oportunos para la difusión de la información, además de reforzar los mecanismos de confirmación de recepción y lectura para asegurar una cobertura más efectiva (Véase Figura 6):

Figura 6. Valoración sobre la oportunidad en la recepción de comunicaciones e información.

Toda información y comunicación que emite la Unidad de Postgrado de UIIX llega a usted de manera oportuna (a tiempo).

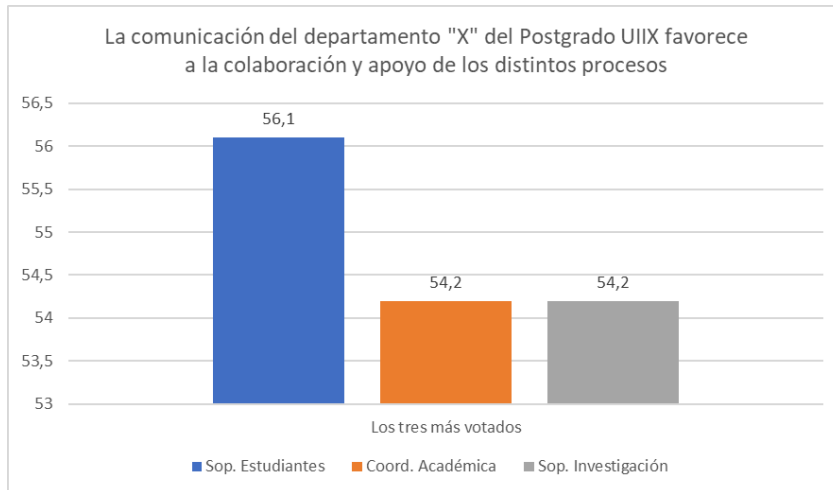
107 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a estudiantes (2025).

Se realizó la siguiente consulta por departamentos: La comunicación del “Departamento X” de Postgrado UIIX favorece a la colaboración y apoyo de los distintos procesos. De acuerdo a los resultados favorables y mayores está como primer lugar Soporte Estudiantes con un 56,4 %, seguido por un empate Coordinación Académica y Soporte de Investigación con el 54,2 % (Véase Gráfica 1):

Gráfica 1. Valoración de los departamentos que colaboran y apoyan favorablemente:



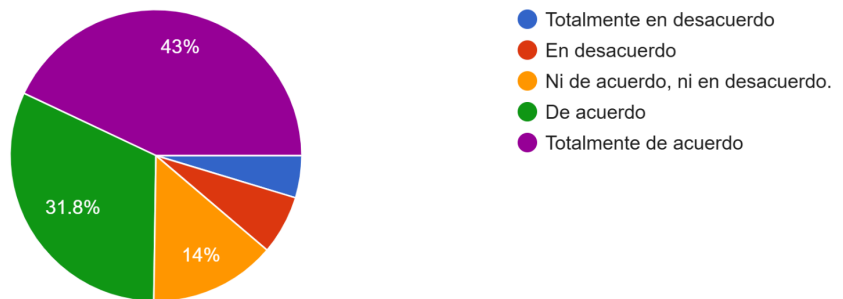
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a estudiantes (2025).

En relación con la participación de los posgraduandos como actor en decisiones relevantes, se muestra que el 74,8 % reporta una valoración positiva, lo que sugiere apertura y disposición institucional para incorporar la voz estudiantil. No obstante, un 15,2 % indica que no se realiza dicha participación, proporción que advierte una brecha de implementación y consistencia entre lineamientos y práctica cotidiana (Véase Figura 7):

Figura 7. Percepción sobre la participación del posgraduando en decisiones relevantes.

Se promueve la participación de usted como actor, integrante de la Unidad de Postgrado en decisiones relevantes a través de medios formales de Comunicación

107 respuestas



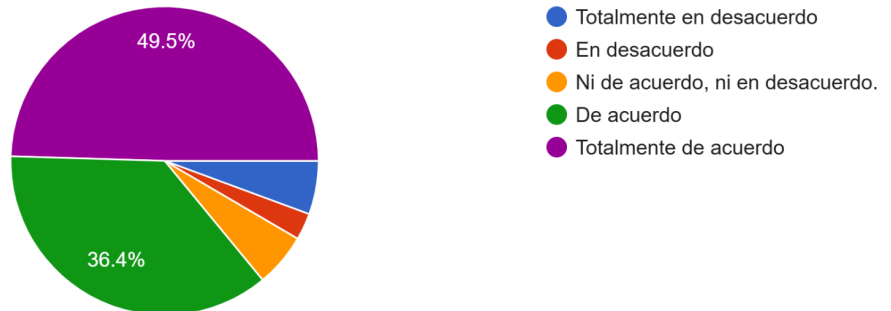
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a estudiantes (2025).

Según la Figura 8, el 85,9 % de los encuestados considera efectivos los canales de comunicación de la UIIX, mientras que un 14,1 % no los percibe así. El patrón describe un desempeño mayoritariamente favorable que supera umbrales usuales de suficiencia, pero el segmento disconforme no es trivial, sugiere brechas de estandarización, alcance o trazabilidad, como mensajes redundantes por múltiples canales, tiempos de respuesta irregulares o ausencia de confirmación de lectura.

Figura 8. Percepción sobre la participación del posgraduando en decisiones relevantes.

Existen canales efectivos para comunicarse con todas las áreas del postgrado.

107 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a estudiantes (2025).

- Encuesta a administrativos

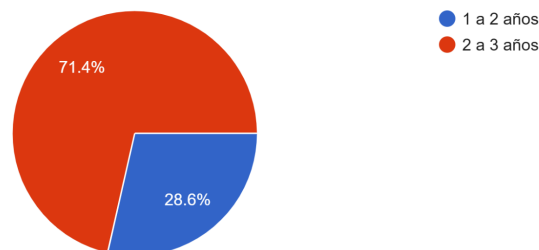
Se aplicó una encuesta censal al conjunto de líderes de los departamentos que brindan acompañamiento y soporte directo a los doctorandos. El instrumento indaga la oportunidad y efectividad de la comunicación, estandarización de canales, trazabilidad de decisiones, duplicidad de tareas y tiempos de respuesta.

Es pertinente destacar que el 71,4% de las personas encuestadas presenta una antigüedad en la institución coincidente con la de los doctorandos de la admisión evaluada, lo que favorece la comparabilidad de las percepciones al compartir un tiempo de exposición similar a los procesos académicos y de comunicación (Véase en la Figura 9):

Figura 9. Distribución porcentual de administrativos según antigüedad en UIIX.

Tiempo en la Institución

7 respuestas



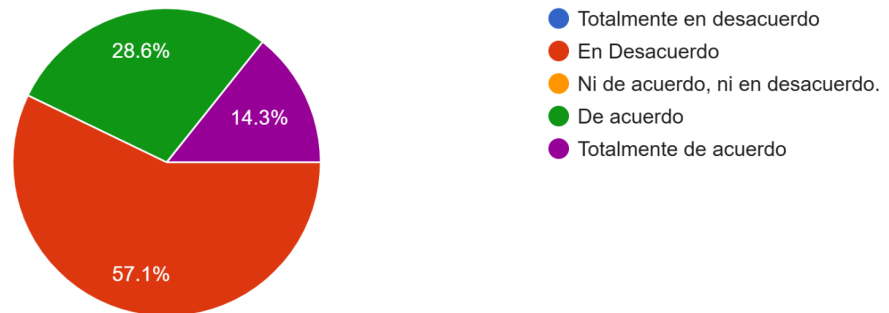
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a administrativos (2025).

El 57 % de los encuestados consideran que los canales y formatos de comunicación entre departamentos no están claros ni documentados, entiendo en algunas respuestas las demoras, o mensajes cruzados y posibles tareas repetidas. También llama la atención que el 43 % restante sí percibe orden; quizá en esas áreas tienen prácticas más claras que se podría replicar. Desde mi perspectiva, para la institución se identifica un espacio de mejora, definir un canal principal para los trámites, publique un instructivo sencillo con pasos y responsables, y que cada comunicación tenga un identificador y confirmación de recibido; con eso, sería más fácil saber a quién escribir, qué enviar y evitar confusiones para ganar tiempo:

Figura 10. Riesgo de duplicidad de tareas por uso de múltiples canales de comunicación en administrativos de la UIIX

Los canales y formatos de comunicación interdepartamental están claramente definidos y documentados para mi función

7 respuestas



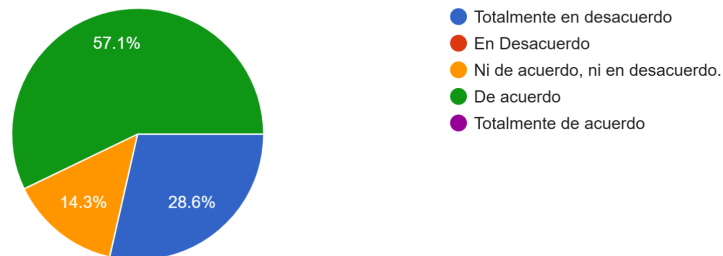
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a administrativos (2025).

El resultado evidencia que una mayoría relativa, el 57,1 % de los administrativos reconoce haber estado en riesgo de duplicar tareas debido a la dispersión de instrucciones en múltiples canales, lo que sugiere una debilidad en la estandarización de flujos

comunicacionales. Un grupo menor 28,6 % señala no haber enfrentado esta situación, lo que refleja que en ciertos casos los procesos se desarrollan con mayor claridad y orden. El 14,3 % que se mantiene neutral puede interpretarse como una zona de ambigüedad, posiblemente vinculada a experiencias ocasionales o poco significativas. En conjunto, el hallazgo apunta a la necesidad de unificar criterios de comunicación interdepartamental para evitar redundancias y mejorar la eficiencia en la gestión académica:

Figura 11. Percepción sobre la claridad y documentación de los canales de comunicación interdepartamental en la UIIX

Te pasó que estuviste a punto de repetir tareas por recibir instrucciones a través de múltiples canales (correo, grupo de chat o llamada) sin un criterio unificado
7 respuestas



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a administrativos (2025).

El análisis de los resultados de las encuestas aplicadas tanto a doctorandos como a administrativos de la UIIX refleja un panorama mayoritariamente positivo en la valoración de la comunicación interna, con altos niveles de conformidad respecto a la oportunidad de los mensajes, la apertura institucional a la participación estudiantil y la efectividad general de los canales. Sin embargo, persisten focos de debilidad estructural vinculados a la falta de estandarización, claridad y trazabilidad en los flujos interdepartamentales, lo que se traduce en riesgos de duplicidad de tareas, tiempos de respuesta irregulares y mensajes cruzados. Estos hallazgos, en su conjunto, evidencian que la UIIX ha avanzado de manera significativa en la consolidación de sus procesos comunicacionales, pero también subrayan la necesidad de implementar protocolos unificados, instructivos claros y mecanismos de

confirmación de recepción, con el fin de fortalecer la eficiencia, la transparencia y la calidad en la gestión académica.

- Entrevista a actores clave

El análisis de las siete entrevistas realizadas a coordinadores de investigación (CO), docentes (DOC) y asesores de tesis (AS) permitió identificar patrones discursivos comunes, así como diferencias en las percepciones sobre la comunicación interna en la Unidad de Postgrado de la UIIX. La codificación y organización de los relatos permitió extraer cuatro grandes categorías analíticas, los tipos y medios de comunicación interna, Calidad comunicacional (PHVA), percepciones del personal e impacto en procesos académicos.

Los entrevistados coincidieron en señalar que la comunicación circula principalmente a través del correo institucional y de WhatsApp, cada uno con características diferenciadas. El correo institucional es percibido como el canal formal y oficial; sin embargo, su uso no es homogéneo, pues algunos actores aún recurren a cuentas personales, lo que fragmenta la trazabilidad y dificulta el control documental. En contraste, WhatsApp es valorado por su inmediatez y cercanía, aunque se le reconoce como un canal “informal” que genera sobrecarga informativa, dispersión y duplicidad de mensajes.

La recurrencia de esta categoría en seis de las siete entrevistas muestra que la coexistencia de canales formales e informales constituye un fenómeno estructural en la UIIX, aporta agilidad, pero a la vez vulnera de cierta medida, la estandarización y el seguimiento de los procesos académicos.

En segundo lugar, emergió la categoría asociada a la calidad comunicacional desde el enfoque del ciclo PHVA de Deming. Los entrevistados reconocen avances en las fases de planificación y ejecución, donde existen lineamientos básicos para sustentaciones, asignación de asesores o gestión en el aula virtual. Sin embargo, se evidencia una debilidad en las fases de verificación y actuación, reflejada en la falta de retroalimentación sistemática hacia asesores y docentes.

Una asesora (CO1) expresó que la retroalimentación “muchas veces no llega”, y cuando llega es reactiva ante errores, más que preventiva. Esta irregularidad compromete la

capacidad de la institución de cerrar el ciclo de mejora continua, generando riesgo de estancamiento y variabilidad en la calidad de la experiencia académica.

La tercera categoría recogió las experiencias subjetivas y percepciones sobre la comunicación interna. Se reconocen aspectos positivos como la cordialidad en el trato y la disposición al apoyo, sin embargo, persisten experiencias negativas vinculadas a la falta de inducción formal y protocolos claros. Una asesora (AS1) manifestó que en su inicio recibió “solo una charla de tres minutos” como inducción, lo que le generó sensación de vulnerabilidad.

Además, se señaló que los tiempos de respuesta no son homogéneos, mientras algunos tutores contestan de inmediato, otros pueden tardar semanas, lo que genera incertidumbre y desmotivación en los doctorandos. Estas percepciones confirman que, aunque la comunicación se percibe cercana, la falta de consistencia interdepartamental erosiona la confianza en los procesos.

Finalmente, la categoría de impacto recogió los efectos concretos de los problemas comunicacionales sobre el desarrollo académico. Se identificaron tres ejes principales:

Contradicciones entre asesores y facilitadores de Estancias Doctorales, que generan desmotivación en los estudiantes, quienes reciben indicaciones contradictorias en diferentes etapas del trabajo de tesis.

Sobrecarga comunicacional, que lleva a que correos importantes se pierdan entre múltiples mensajes, provocando retrasos y confusión. Ausencia de respuestas oportunas, que deriva en estancamiento o incluso abandono de procesos de tesis, en un porcentaje menor.

Estos hallazgos permiten concluir que las deficiencias en la comunicación no son solo un problema organizativo, sino que tienen un impacto directo en la calidad y continuidad de la formación doctoral, vulnerando la motivación y el rendimiento de los doctorandos.

- Análisis documental

Análisis de resultados del componente documental

El análisis documental se centró en 10 comunicaciones institucionales emitidas por la Dirección Académica de Postgrado de la UIIX, dirigidas a los estudiantes de la Admisión 2-2022. El corpus incluyó cinco documentos de la gestión 2022 y cinco de la gestión 2025, catalogados en una matriz de extracción con metadatos normalizados; ID, emisor, fecha, asunto, vigencia, canal.

Ante de detallar los principales hallazgos, es importante mencionar, que en la literatura de comunicación organizacional, la “comunicación interna” se entiende como un proceso amplio, dinámico y continuo que abarca el conjunto de interacciones y flujos de información dentro de una organización (Fernández Collado, 2001; Cornelissen, 2020). En contraste, una “circular” o “comunicado institucional” es un instrumento documental específico, con formato, destinatario y propósito delimitados, generalmente utilizado para informar, instruir o normar a un grupo concreto (Martínez, 2017).

El hecho de que la UIIX denomine a sus documentos como “comunicación interna” refleja una búsqueda de uniformidad terminológica; sin embargo, desde la teoría, tal denominación resulta más adecuada para referirse al sistema global de comunicación y no a cada pieza documental individual. Esta ambigüedad terminológica puede derivar en problemas de claridad conceptual y en la difusión fragmentada de mensajes, como señalan Robbins y Judge (2017), cuando la nomenclatura no distingue entre el proceso de comunicación interna y el producto, documento oficial.

Por lo tanto, el análisis documental evidencia una inconsistencia conceptual, como espacio de mejora, lo que se rotula como comunicación interna corresponde en realidad a circulares académicas, piezas que deben entenderse como instrumentos de un circuito mayor de comunicación organizacional. Esta diferenciación es relevante porque, según Kreps (2019), la efectividad de la comunicación organizacional depende tanto de los procesos estratégicos como de la gestión estandarizada de los mensajes formales.

La codificación deductiva permitió identificar patrones recurrentes:

Fases PHVA, las comunicaciones cumplen con planificación y ejecución, como por ejemplo el envío de cronogramas, recordatorios de entrega de documentos, orientaciones a tutores, empero presentan debilidad en verificación y actuación, dado que pocas incluyen mecanismos de seguimiento o retroalimentación.

Tipo de comunicación, todas las piezas son formales, emitidas todas desde la Dirección Académica, sin embargo, algunas remiten a canales complementarios, como los grupos de WhatsApp para estancias doctorales, enlaces de Zoom y otros de Google meet.

El medio que predomina es el correo electrónico institucional como canal oficial. La inclusión de hipervínculos a formularios o plataformas externas, como Google Forms, Zoom, Drive, lo que evidencia una estrategia de hibridación tecnológica. En cuanto a la claridad del mensaje, en general los asuntos y objetivos son claros y directos, por ejemplo la remisión de documentos de admisión, la evaluación de percepción del curso concluido. Sin embargo, se detecta falta de consistencia en la extensión y el detalle de la información, mientras algunas comunicaciones especifican plazos exactos y pasos operativos, otras se limitan a recordatorios generales.

Responsables y plazos, la mayoría incluye responsables institucionales de Dirección Académica y Dirección de Investigación, así también fechas límite, lo que aporta trazabilidad. Sin embargo, se observa variabilidad en la explicitación de consecuencias frente al incumplimiento.

En 2022, las “Comunicaciones internas” enfatizaban la inducción y puesta en marcha del programa, bienvenida, orientaciones a estudiantes y tutores, remisión de documentación, evaluación de percepción de curso. Su foco principal fue informativo e instructivo. En 2025, los documentos reflejan una maduración del proceso institucional, vinculándose con actividades de cierre, calendario final de actividades, reuniones y estancias doctorales, acompañamiento logístico, remisión de títulos apostillados. Aquí se observa un carácter más operativo y de gestión de evidencias.

La línea de tiempo evidencia un desplazamiento de la comunicación, de la instrucción inicial y normativa hacia la gestión de procesos académicos concretos, lo que refleja consistencia en el ciclo de vida de la cohorte. Existen algunos vacíos e

inconsistencias, como espacios de mejora; la reiteración del término “comunicación interna” sin diferenciación puede diluir el alcance de cada pieza documental. Se observa una falta de integración entre comunicaciones de distintas áreas, las comunicaciones sólo las da la Dirección Académica, lo que refuerza la percepción de fragmentación señalada en entrevistas.

Aunque los plazos suelen definirse, no siempre se explicita el mecanismo de verificación del cumplimiento.

Tabla 5. Síntesis del análisis cualitativo de entrevistas y del componente documental

Categoría / Fuente	Hallazgos principales	Espacios de mejora identificados	Implicaciones para la gestión comunicacional
Tipos y medios de comunicación interna (entrevistas)	Predomina el uso del correo institucional como canal formal y WhatsApp como canal rápido e informal. El correo ofrece trazabilidad, pero no siempre es usado con cuentas oficiales; WhatsApp es valorado por inmediatez.	Sobrecarga informativa y dispersión de mensajes en múltiples grupos; falta de homogeneidad en el uso del correo institucional.	Urge definir un canal principal y protocolizar su uso, reduciendo la dependencia de WhatsApp y fortaleciendo la trazabilidad.
Calidad comunicacional – Ciclo PHVA (entrevistas)	Avances en Planificación y Ejecución (orientaciones, asignación de asesores, aulas virtuales).	Debilidad en Verificación y Actuación : retroalimentación irregular, ausencia de mecanismos sistemáticos de control y mejora.	Se requiere institucionalizar protocolos de retroalimentación y generar evaluaciones periódicas que cierren el ciclo de mejora continua.
Percepciones del personal (entrevistas)	Comunicación percibida como cordial y respetuosa; disposición al apoyo de coordinadores y docentes.	Inducción insuficiente (“charla de 3 minutos”), tiempos de respuesta heterogéneos, falta de protocolos claros.	Fortalecer la inducción institucional y establecer tiempos máximos de respuesta para tutores y asesores.

Impacto en procesos académicos (entrevistas)	Reconocimiento de espacios sincrónicos como positivos; apertura a propuestas de mejora (ej. uso de IA, actualización de materiales).	Contradicciones entre asesores, pérdida de correos importantes, retrasos por ausencia de respuesta, desmotivación estudiantil.	Generar criterios unificados para asesoría, sistematizar comunicaciones clave y mejorar la coordinación entre áreas.
Observación inicial – Terminología (documentos)	Uso del término genérico “ Comunicación interna ” en todas las circulares institucionales.	Ambigüedad conceptual: el término alude al sistema global, pero en la práctica se trata de circulares académicas específicas .	Es necesario revisar y estandarizar la nomenclatura documental , diferenciando procesos de comunicación globales de piezas puntuales.
Regularidades y patrones (documentos)	Comunicaciones cumplen fases de Planificación y Ejecución ; predomina correo institucional; se incorporan formularios y enlaces externos.	Escasa presencia de Verificación y Actuación ; inconsistencia en el nivel de detalle de la información; consecuencias del incumplimiento poco claras.	Protocolizar plantillas de comunicación con criterios de claridad, trazabilidad y mecanismos de seguimiento.
Comparación entre gestiones 2022–2025 (documentos)	En 2022 priman comunicaciones de inducción e información general. En 2025 se observan mensajes más operativos vinculados a estancias y cierre de la cohorte.	Persisten vacíos en integración entre áreas y en control de versiones.	Fortalecer la coherencia longitudinal de las comunicaciones y establecer procedimientos de control documental.

Vacíos y contradicciones (documentos)	Reconocimiento de responsables y plazos en la mayoría de los casos.	No siempre se explicitan mecanismos de verificación; coexistencia de lineamientos y prácticas fragmentadas.	Incorporar procedimientos de verificación explícitos y promover mayor integración entre direcciones y coordinaciones.
--	---	---	--

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas a coordinadores, docentes y asesores de tesis, y en el análisis documental de comunicaciones internas emitidas por la Dirección Académica de Postgrado de la UIIX (2022–2025).

3.5. Redacción de resultados y discusión.

El análisis de los resultados obtenidos a través de encuestas, entrevistas y análisis documental permitió construir una visión integral sobre la gestión de la comunicación interna en la Unidad de Postgrado de la UIIX. La estrategia de triangulación de datos facilitó la identificación de regularidades y la interpretación crítica de los hallazgos en contraste con los referentes teóricos y normativos revisados.

En primer lugar, los resultados de la encuesta aplicada a los doctorandos de la Admisión 2-2022 revelan un panorama mayoritariamente positivo respecto a la oportunidad y suficiencia de las comunicaciones institucionales. El 87,6 % de los estudiantes reportó estar conforme con la oportunidad de la recepción de información, lo que confirma que la institución ha logrado avances importantes en la difusión oportuna de mensajes académicos. Sin embargo, el 7,4 % en desacuerdo y el 5 % en posición neutral advierten la existencia de un margen de mejora en términos de trazabilidad, confirmación de recepción y estandarización de procesos. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Cornelissen (2020) y Fernández Collado (2001), quienes subrayan que la comunicación organizacional no se limita a emitir mensajes, sino que requiere de mecanismos efectivos de seguimiento y retroalimentación para garantizar su eficacia.

En segundo lugar, la encuesta a los administrativos reflejó percepciones más críticas sobre los canales interdepartamentales, un 57 % consideró que los formatos y flujos no están claramente documentados, lo cual genera riesgos de duplicidad de tareas y retrasos en los tiempos de respuesta. Este hallazgo se confirma en las entrevistas cualitativas, donde actores clave señalaron la saturación de grupos de WhatsApp, la dispersión de mensajes y la falta de criterios unificados como obstáculos recurrentes. Desde la perspectiva del ciclo PHVA de Deming, esto evidencia que la UIIX avanza en la planificación y ejecución (Plan-Do), pero mantiene debilidades en la verificación y acción correctiva (Check-Act), limitando la consolidación de un sistema de mejora continua.

El análisis de entrevistas también permitió profundizar en las percepciones de los actores. Los coordinadores, docentes y asesores valoraron la cordialidad y disposición de apoyo, pero coincidieron en señalar carencias en la inducción institucional,

retroalimentación irregular y tiempos de respuesta heterogéneos. El sistema actual depende excesivamente de la iniciativa personal de coordinadores y docentes, lo que genera variabilidad en la experiencia académica de los estudiantes. Estas percepciones refuerzan la idea de que, aunque la comunicación interna es apreciada, carece de consistencia y estandarización, lo que genera experiencias dispares entre los doctorandos. Este resultado contrasta con lo planteado por Kreps (2019), quien sostiene que la efectividad de la comunicación organizacional depende de procesos normados y replicables, más allá de la buena voluntad de los actores.

Por su parte, el análisis documental de 10 comunicaciones institucionales de los años 2022 y 2025 confirmó tanto avances como vacíos. Mientras que en 2022 las circulares se enfocan en la inducción y orientación inicial, en 2025 el énfasis recayó en la gestión operativa de actividades de cierre, lo que demuestra coherencia en el ciclo de vida de la cohorte. No obstante, se identificó el uso indiscriminado del término “comunicación interna” para referirse a documentos que en realidad son circulares académicas específicas, lo cual genera ambigüedad conceptual y limita la precisión del sistema documental. Además, la ausencia de mecanismos explícitos de verificación y la falta de integración entre áreas confirman la fragmentación señalada por los entrevistados.

En conjunto, los resultados muestran una comunicación interna funcional pero vulnerable, caracterizada por fortalezas en la oportunidad, cordialidad y apertura a la participación estudiantil, y debilidades en la estandarización, retroalimentación y coordinación interdepartamental. Desde la mirada doctoral, estos hallazgos confirman la pertinencia de avanzar hacia un Modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en la teoría de Deming, que institucionalice las buenas prácticas existentes, reduzca la dependencia de canales informales, protocolos claros, medición sistemática y cierre de manera efectiva el ciclo de mejora continua.

La triangulación de datos permitió corroborar convergencias, como la valoración positiva de los canales formales y explicar divergencias, como la persistencia de percepciones de saturación y duplicidad pese a la existencia de lineamientos formales, lo cual fortalece la validez de los hallazgos.

Tabla 6: Triangulación de hallazgos de la comunicación interna en la UIIX

Dimensión / Categoría	Encuesta	Entrevistas	Documentos	Interpretación integrada
Oportunidad en la comunicación	87,6 % de doctorandos valoran positivamente la oportunidad en la recepción de información.	Actores reconocen que la información llega, pero algunos perciben retrasos y sobrecarga en WhatsApp.	La mayoría de circulares especifican plazos, pero no siempre mecanismos de verificación del cumplimiento.	Existe percepción positiva general , aunque persiste un margen de insatisfacción por ausencia de trazabilidad y confirmación de recepción.
Canales y medios de comunicación	85,9 % considera efectivos los canales institucionales; 14,1 % percibe deficiencias.	Predomina el uso de correo institucional y WhatsApp. Correo = formal, WhatsApp = rápido pero disperso.	Uso sistemático de correo institucional; se incluyen enlaces a formularios y plataformas externas.	Convergencia: los canales existen y son valorados , pero la multicanalidad informal (WhatsApp) genera saturación y riesgos de duplicidad.
Participación en decisiones	74,8 % de doctorandos perciben apertura a su participación; 15,2 % opina lo contrario.	Algunos actores confirman apertura institucional; otros señalan falta de consistencia en la práctica.	No se hallaron circulares específicas que documenten mecanismos de participación estudiantil.	Hay brecha entre el discurso normativo y la práctica cotidiana , lo que debilita la legitimidad del proceso participativo.

Claridad y estandarización de procesos	57 % de administrativos perciben falta de claridad y documentación en canales interdepartamentales.	Se mencionan contradicciones entre asesores, falta de protocolos y variabilidad en tiempos de respuesta.	Documentos con información clara pero heterogénea: algunos detallados, otros generales.	Persiste déficit de estandarización y homogeneidad , que afecta la coherencia entre áreas y roles.
Retroalimentación y seguimiento (PHVA)	Encuesta refleja satisfacción general, pero sin medición específica de retroalimentación.	Retroalimentación irregular: se da más ante errores que de manera preventiva o sistemática.	Escasa evidencia documental de procesos de verificación o devolución de resultados.	Se confirma que la institución avanza en Planificación y Ejecución , pero muestra debilidades en Verificación y Actuación del ciclo Deming.
Impacto en procesos académicos	Los Doctorandos valoran positivamente la comunicación, pero un 14 % identifica problemas.	Contradicciones entre asesores y falta de respuesta afectan la motivación y avance de tesis.	Las comunicaciones formales apoyan procesos, pero no siempre integran a todas las áreas responsables.	La comunicación es funcional pero fragmentada , con consecuencias directas en la calidad académica y la motivación de los doctorandos.

Fuente: Propia.

En conclusión, el estudio evidencia que la UIIX posee una base comunicacional sólida, pero requiere ajustes estructurales y normativos que garanticen coherencia, trazabilidad y sostenibilidad en la gestión de los procesos académicos.

CAPÍTULO IV: Propuesta de transformación

El presente capítulo desarrolla la propuesta de transformación resultante del proceso investigativo, orientada a dar respuesta a las debilidades diagnosticadas en la gestión de la comunicación interna de la Unidad de Postgrado de la UIIX. La comunicación interna, como se evidenció en el análisis de resultados, constituye un factor estratégico para garantizar la calidad académica, la coordinación interdepartamental y la participación activa de los actores institucionales. Sin embargo, el diagnóstico mostró problemas asociados a la fragmentación de canales, la falta de protocolos estandarizados y la ausencia de retroalimentación sistemática.

En este marco, se propone el diseño e implementación de un Modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en el ciclo PHVA de Deming, concebido como un sistema integrado que busca institucionalizar las buenas prácticas existentes, corregir los vacíos identificados y fortalecer la cultura institucional de calidad y mejora continua. Esta propuesta se sustenta en un enfoque mixto, integrando fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos, y plantea fases de implementación progresivas que aseguren su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Modelo de Gestión de la Comunicación Interna en Universidades

Introducción

La comunicación interna en las universidades es un proceso fundamental que influye tanto en el clima organizacional como en el logro de los objetivos académicos y administrativos. Sin embargo, la diversidad de actores, la complejidad de sus estructuras y la dinámica cambiante de los entornos universitarios requieren un modelo integral que facilite una gestión coherente, eficiente y adaptable de la comunicación interna.

Los diversos instrumentos evidencian que aún existen oportunidades de mejora en la Universidad de Investigación e Innovación, en cuanto a la Comunicación Interna se refiere. Especialmente, en relación con la articulación de los canales, la definición de protocolos

comunes y la implementación de mecanismos de retroalimentación continua. Estos aspectos, al no ser atendidos, derivan en duplicidad de tareas, descoordinación e incluso cierta desmotivación entre estudiantes, docentes y personal administrativo.

Desde la perspectiva de la teoría de Deming (ciclo PHVA) y de la comunicación organizacional estratégica, se propone un modelo genérico que, además de ofrecer un marco teórico, defina procedimientos metodológicos y herramientas prácticas para consolidar una cultura comunicacional transparente, participativa y orientada a la mejora continua.

Este modelo se concibe como un resultado propositivo en el marco de la investigación científica, dado que aporta una solución concreta y replicable a los problemas de comunicación interna que enfrentan las universidades, en coherencia con la función transformadora de la ciencia. Por tanto y de acuerdo a los hallazgos identificados y la concepción del modelo científico como una representación teórica que refleja las relaciones esenciales del objeto de estudio, se propone a continuación un Modelo de Gestión de la Comunicación Interna para la Universidad de Investigación e Innovación de México, que integra dimensiones teóricas, metodológicas y prácticas, y que puede ser adaptado a diferentes contextos institucionales.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

Desde la perspectiva de la teoría de Deming, se constató que en la Universidad de Investigación e Innovación de México se logra avances parciales en las fases de Planificación (Plan) y Ejecución (Do); sin embargo, persisten vacíos importantes en las fases de Verificación (Check) y Actuación correctiva (Act), donde se requiere mayor sistematicidad para garantizar la mejora continua. A esta lectura se suma la teoría de la comunicación organizacional, la cual sostiene que la efectividad comunicacional depende de procesos claros, documentados y con trazabilidad, aspectos que aún no se encuentran consolidados en la práctica institucional. (Fernández Collado, 2001; Cornelissen, 2020; Kreps, 2019).

La presente propuesta surge de la necesidad de superar los espacios de mejora identificados en la investigación sobre la gestión de la comunicación interna. Los hallazgos

evidenciaron la coexistencia de canales formales e informales sin una adecuada articulación, la ausencia de procesos estandarizados y una retroalimentación poco sistemática. Estas condiciones generan efectos directos en el funcionamiento institucional, como la duplicidad de tareas, tiempos de respuesta irregulares, circulación de mensajes contradictorios y, en consecuencia, un impacto negativo tanto en la calidad académica como en la experiencia integral del estudiante.

Contar con un modelo de gestión de comunicación interna contribuye a respaldar la calidad académica, al asegurar que lineamientos, políticas y procesos se difundan con claridad y precisión entre autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo. Además, fortalece la gestión administrativa, al reducir la fragmentación de la información y evitar la duplicidad de tareas, con el fin de garantizar la rendición de cuentas y la transparencia, aspectos valorados en los indicadores de acreditación, e impulsa la cohesión institucional, al consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. En conjunto, una IES que logra establecer un sistema de comunicación interna sólido y sistemático proyecta confiabilidad y madurez institucional, elementos que inciden favorablemente en la valoración de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y en la sostenibilidad de sus procesos de calidad.

Para la acreditación otorgada por los CIEES, el Modelo de Gestión de la Comunicación Interna constituye un proceso esencial para garantizar la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) en México. Dicho proceso, considera el cumplimiento académico y administrativo, así como la capacidad institucional para demostrar cohesión organizacional, transparencia en la toma de decisiones y eficacia en la gestión. En este sentido, Robles Sánchez, Quijano García y Medina Hernández (2021) subrayan que la comunicación interna desempeña un papel decisivo, porque fomenta la identidad institucional, promueve la participación activa de los distintos actores universitarios y permite atender de manera oportuna las recomendaciones de los organismos acreditadores.

En este contexto, el Modelo de Gestión de la Comunicación Interna se plantea como un instrumento de carácter teórico y práctico que ofrece una respuesta concreta a estas necesidades. Su finalidad es optimizar los flujos comunicacionales, clarificar roles y responsabilidades, establecer mecanismos de estandarización y garantizar una retroalimentación constante. Con ello se busca fortalecer la calidad académica, aportar sostenibilidad a los procesos de investigación y docencia, y consolidar una cultura institucional orientada a la transparencia, la coordinación y la mejora continua.

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de la Comunicación Interna que estandarice procesos, garantice la trazabilidad de los mensajes y fortalezca la participación de los actores universitarios, asegurando calidad académica y sostenibilidad institucional.

Objetivos específicos

Estandarizar los canales y formatos de comunicación en la universidad.

Establecer protocolos con identificadores únicos y confirmación de recepción.

Implementar indicadores de desempeño, tiempos de respuesta, cobertura, satisfacción.

Garantizar la retroalimentación periódica hacia todas las áreas académicas y administrativas.

4.1.1. Estructura de la propuesta

El Modelo de Gestión de la Comunicación Interna se concibe como un sistema integrado que, por primera vez, formaliza un marco comunicacional universitario sustentado en la teoría de la mejora continua de Deming y en los estándares de calidad educativa. Su carácter innovador radica en la manera en que logra articular los subsistemas teórico, metodológico y práctico en un diseño adaptable y replicable, sensible a la diversidad cultural que caracteriza a la comunidad universitaria y a la necesidad de garantizar flujos de información confiables y transparentes.

No es lo mismo difundir lo que se gestiona que gestionar la comunicación. En muchas universidades —organizaciones atravesadas por enfoques de la complejidad (Massoni, 2009)— la relación comunicativa con públicos externos y con la comunidad interna suele convertirse en un flujo reactivo de mensajes cotidianos, más que en una planificación estratégica de qué comunicar, cuándo, cómo y para quién. Dado que las tecnologías sociales transforman de manera profunda la forma en que las personas se informan y se vinculan, el entorno interno universitario tampoco puede quedar al margen de ese cambio.

Subsistema teórico del modelo

En el plano teórico, el modelo propuesto encuentra su fundamento en la comunicación organizacional estratégica, concebida como un proceso integral mediante el cual las instituciones logran articular su misión, visión y objetivos con las expectativas de sus públicos internos y externos. En esta perspectiva, la comunicación no se limita a la transmisión de información, sino que se constituye en un instrumento de gestión que favorece la construcción de significados compartidos, la cohesión organizacional y el fortalecimiento de la identidad institucional (Fernández Collado, 2014; Capriotti, 2009). Dentro de este marco, la comunicación interna ocupa un lugar central, dado que constituye el espacio donde se generan las interacciones cotidianas que inciden de manera directa en la calidad de los procesos académicos, en el clima institucional y en la eficiencia de la gestión (Marchiori, 2010; Kunsch, 2016).

De manera complementaria, el modelo se apoya en el ciclo PHVA de Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), entendido como una metodología de gestión orientada a la mejora continua. Este ciclo plantea la necesidad de planificar las acciones, ejecutarlas de forma controlada, someterlas a verificación sistemática y finalmente introducir ajustes que garanticen la optimización de los resultados (Deming, 1989; Ishikawa, 1994). Su pertinencia en el ámbito de la educación superior radica en que proporciona una lógica de trabajo ordenada y dinámica que permite evaluar y mejorar de manera permanente los procesos comunicativos y académicos (Juran, 1993).

La integración de estos dos pilares, la comunicación organizacional estratégica y el ciclo PHVA de Deming, se articula a través de principios rectores que dotan de coherencia y viabilidad a la propuesta. Entre estos se destacan la transparencia, como garantía de legitimidad en la circulación de la información (Kunsch, 2016); la bidireccionalidad, entendida como la necesidad de establecer canales de diálogo y retroalimentación en todos los niveles institucionales (Marchiori, 2010); la participación activa de los actores universitarios, indispensable para consolidar consensos y fortalecer el sentido de pertenencia (Fernández Collado, 2014); y la trazabilidad de los procesos, concebida como la capacidad de registrar, evaluar y dar seguimiento a cada acción comunicativa en un marco de calidad y rendición de cuentas (Juran, 1993).

De esta manera, el modelo se inscribe en un andamiaje conceptual robusto, respaldado tanto por la teoría de la comunicación organizacional como por la gestión de la calidad. Este marco asegura que toda acción comunicativa se oriente bajo una lógica de mejora continua, en la que la comunicación interna se convierta en un eje estratégico para la optimización de los procesos académicos, contribuyendo a consolidar una cultura institucional basada en la innovación, el aprendizaje permanente y la excelencia.

Subsistema metodológico del modelo

Desde el punto de vista metodológico, la propuesta se organiza bajo la lógica del ciclo de calidad de Deming (PHVA), el cual ha sido ampliamente reconocido como un instrumento fundamental para asegurar procesos de mejora continua en distintos ámbitos organizacionales, incluido el educativo (Deming, 1989; Ishikawa, 1994). Este ciclo constituye la base metodológica que permite planificar, ejecutar, verificar y actuar de manera sistemática, garantizando que los procesos comunicativos no sólo respondan a necesidades inmediatas, sino que contribuyan a la consolidación de una cultura institucional de calidad y aprendizaje permanente (Juran, 1993).

La primera fase, correspondiente a la planificación, implica la definición de objetivos comunicacionales claros y alineados con la misión institucional. De la misma manera, contempla la identificación precisa de los públicos internos, los docentes, administrativos y estudiantes y la elaboración de mensajes coherentes y pertinentes para

cada segmento. Este proceso de planificación metodológica se plasma en la elaboración de un Manual Institucional de Comunicación Interna, concebido como una herramienta normativa que estandariza lineamientos, roles y responsabilidades (Fernández Collado, 2014). De este modo, la planificación asegura que toda acción comunicativa se inscriba en un marco estratégico y verificable.

La segunda fase, denominada ejecución, se concreta en la utilización de canales oficiales de comunicación, entre los que destaca la plataforma académica institucional, que funciona como espacio formal y regulado de interacción. Esta etapa se acompaña de protocolos estandarizados, cuyo propósito es asegurar la trazabilidad de cada mensaje mediante el uso de identificadores únicos, plazos de respuesta definidos y confirmaciones de recepción. Dichos mecanismos garantizan la transparencia y la eficiencia del flujo comunicativo, elementos considerados esenciales en la gestión organizacional contemporánea (Kunsch, 2016; Marchiori, 2010).

La tercera fase corresponde a la verificación, orientada a la medición sistemática de resultados a través de indicadores previamente definidos, creación de un apartado en la plataforma educativa, donde se garantice la revisión con el check de revisado y si tienen consultas incorporar el departamento correcto, garantizando la direccionalidad concreta y directa, con enlace de los departamentos. En dicha sección en plataforma tendremos identificado el tiempo de respuesta a los mensajes, la cobertura alcanzada, la reducción de duplicidades en las tareas y el nivel de satisfacción de los usuarios frente a los procesos comunicativos. La verificación, entendida como un momento de evaluación objetiva, permite identificar brechas, fortalezas y áreas de mejora, lo cual resulta indispensable para garantizar la pertinencia y eficacia del modelo (Ishikawa, 1994).

Finalmente, la cuarta fase se centra en la actuación, entendida como el espacio donde los hallazgos de la verificación se convierten en acciones correctivas y de fortalecimiento institucional. En esta etapa se incluye la retroalimentación periódica de los equipos, la implementación de ajustes estratégicos y la consolidación de buenas prácticas que, al institucionalizarse, elevan la calidad de la gestión comunicativa y fortalecen el aprendizaje organizacional (Juran, 1993). Este cierre metodológico no representa un punto

final, sino el inicio de un nuevo ciclo de mejora continua que retroalimenta y actualiza de manera constante el proceso comunicativo de la institución.

Subsistema práctico del modelo

En síntesis, el plano metodológico de la propuesta articula de manera coherente los principios de la comunicación interna y la lógica del ciclo PHVA, dotando al modelo de una estructura operativa clara, medible y perfectible. Esta integración asegura que la gestión de la comunicación interna se convierta en un eje estratégico para la mejora de los procesos académicos y para el fortalecimiento de la cultura de calidad en la universidad.

El subsistema práctico constituye la dimensión operativa del modelo, dado que despliega herramientas y estrategias concretas que lo hacen viable en la vida cotidiana de la universidad. Mientras los planos teórico y metodológico definen el marco conceptual y la lógica de acción, este plano responde a la pregunta fundamental de cómo llevar a la práctica el modelo de gestión de la comunicación interna en el contexto específico de la unidad de postgrado.

En primer lugar, se contemplan instrumentos normativos y de estandarización, tales como el Manual Institucional de Comunicación Interna, los protocolos de comunicación estandarizados y las matrices de roles y responsabilidades. Estos recursos permiten clarificar la participación de cada actor institucional, reducir la ambigüedad y garantizar la trazabilidad de los procesos comunicativos (Fernández Collado, 2014). La existencia de lineamientos formales asegura que los mensajes se emitan de manera coherente, uniforme y alineada con los objetivos académicos, reduciendo así la dispersión de información y fortaleciendo la coordinación interna (Marchiori, 2010).

En segundo lugar, se proponen mecanismos tecnológicos que optimicen el flujo de información y faciliten el monitoreo en tiempo real. Entre ellos destacan los tableros de control en línea, diseñados para organizar la información por admisión y generar reportes dinámicos sobre el estado de los procesos comunicativos. Estos tableros permiten identificar cuellos de botella, tiempos de respuesta y niveles de cobertura de los mensajes, lo cual constituye un insumo clave para la toma de decisiones basadas en evidencias (Kunsch, 2016). Adicional, se recomienda el uso de un sistema centralizado de gestión

comunicativa, que concentre los flujos formales en un único canal institucional, evitando duplicidades y asegurando la coherencia informativa.

De manera complementaria, el plano práctico contempla acciones de capacitación y sensibilización, como la implementación de un Curso en plataforma académica de la UIIX, con inducción formal en investigación y el diseño de plantillas de comunicación previamente estructuradas para la gestión académica y de investigación basadas en los calendarios académicos y de investigación, con columnas de información de acuerdo al receptor, Administrativos, docentes y posgraduandos. Estas acciones buscan estandarizar la calidad de los mensajes y fortalecer las competencias comunicativas del personal académico y administrativo, asesores, docentes y estudiantes. Al mismo tiempo, se plantea la elaboración de un cronograma anual de difusión institucional, también basada en el calendarios académico y calendario de investigación actualmente existentes ambos, que asegure la planificación de los flujos comunicativos dirigidos a docentes, asesores y estudiantes de la unidad de postgrado, garantizando así la coherencia en la interacción entre los actores que corresponde al departamento académico y el departamento de investigación.

La implementación del modelo se concibe de manera progresiva y factible. En una primera etapa, se prevé una fase piloto centrada en los programas de doctorado, lo que permitirá evaluar en un entorno controlado la pertinencia de los instrumentos diseñados, identificar fortalezas y corregir posibles debilidades. En una segunda fase, el modelo se ampliará gradualmente a los distintos programas de maestría y especialización de la unidad de postgrado. Finalmente, en una tercera etapa, se proyecta la consolidación institucional, integrando el modelo a los planes de aseguramiento de la calidad y a los procesos de gestión académica de la universidad en su conjunto. Este esquema de implementación progresiva responde a la lógica de la mejora continua propuesta por Deming (1989) y garantiza la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

En síntesis, el plano práctico asegura que la propuesta no permanezca en el nivel conceptual, sino que se traduzca en acciones concretas, viables y sostenibles. Al integrar normas, tecnologías, procesos de capacitación y una estrategia de implementación gradual, el modelo busca convertirse en un recurso efectivo para optimizar la comunicación interna,

fortalecer la gestión académica y consolidar una cultura institucional de calidad en la educación superior.

4.1.2. Etapas de implementación

El camino para hacer realidad esta propuesta se desarrolla en cinco etapas sucesivas que garantizan su pertinencia y sostenibilidad. El proceso inicia con un diagnóstico y sensibilización de la comunidad universitaria, en el que se levantan líneas base sobre tiempos de respuesta, duplicidad de mensajes y uso de canales, al mismo tiempo que se socializan los hallazgos y se capacita a los actores en principios de comunicación organizacional.

Una vez identificadas las brechas y los actores, se avanza hacia la estandarización mediante la elaboración y aprobación del Manual Institucional, la definición de protocolos con trazabilidad asegurada y la asignación clara de responsables y plazos para cada tipo de comunicación.

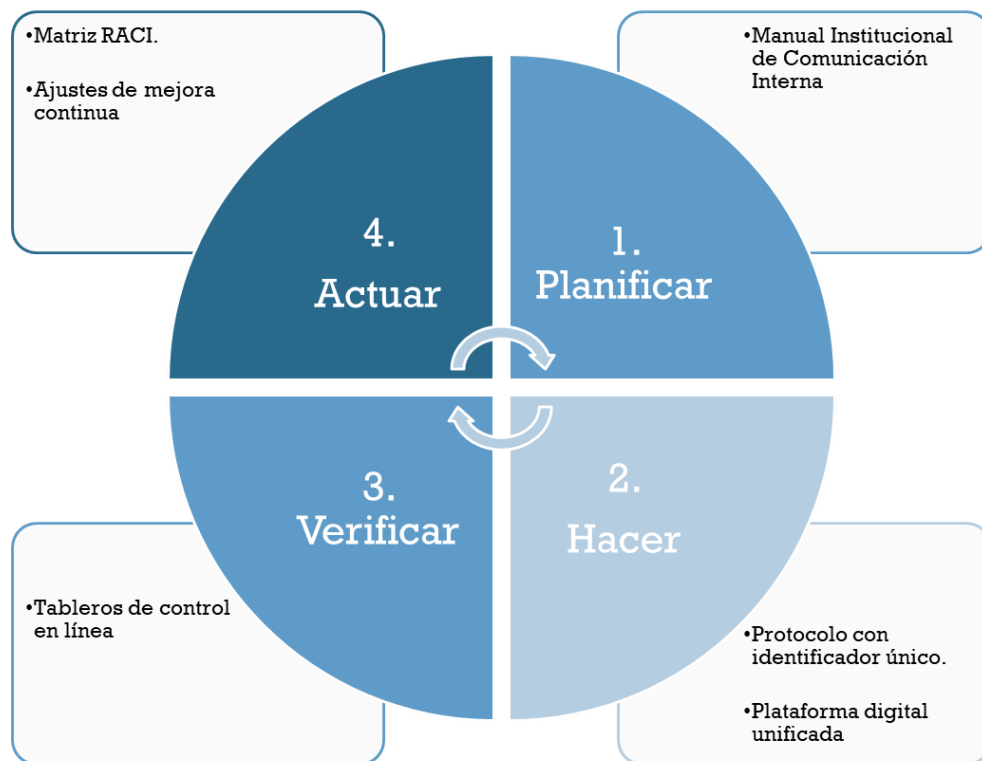
La tercera etapa corresponde al pilotaje, donde el modelo se aplica inicialmente en los programas de doctorado, permitiendo registrar y observar los flujos de comunicación a través de la plataforma, mientras se miden indicadores de satisfacción y reducción de mensajes duplicados. Los aprendizajes obtenidos en esta fase nutren la cuarta etapa, que es la de expansión, caracterizada por la extensión progresiva del modelo a todas las áreas de postgrado y la incorporación de los ajustes necesarios para perfeccionar su funcionamiento.

Finalmente, la propuesta alcanza su madurez en la etapa de consolidación, cuando se integra de manera formal al sistema institucional de aseguramiento de la calidad. En este momento, se instauran evaluaciones anuales, procesos de retroalimentación sistemática y la actualización permanente de protocolos y herramientas, con el propósito de garantizar que la comunicación interna se convierta en un rasgo cultural de la universidad, caracterizado por la claridad, la eficacia y la orientación a la mejora continua.

4.1.3. Herramientas para garantizar la efectividad del Modelo

La efectividad del Modelo de Gestión de la Comunicación Interna no depende únicamente de la definición de principios o de la estructuración de subsistemas, sino de la capacidad de contar con herramientas concretas que permitan su operatividad diaria. Estas herramientas funcionan como el puente entre la teoría y la práctica, dado que convierten en acciones tangibles las directrices planteadas en el marco conceptual y metodológico.

Figura 1: Articulación de Herramientas con el Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia.

i) Manual Institucional de Comunicación Interna

En primer lugar, el Manual Institucional de Comunicación Interna se erige como el documento rector que estandariza los procesos, fija los formatos oficiales y establece las

normas de uso de los canales comunicativos. Al estar disponible para toda la comunidad universitaria, asegura que no existan interpretaciones divergentes sobre cómo debe realizarse la comunicación, favoreciendo la homogeneidad de criterios y la coherencia institucional.

Se comparte a continuación un manual institucional de Comunicación como herramienta, basado en los criterios de comunicación universitaria y organizacional establecidos por Herranz de la Casa, Tapia Frade y Vicente Lázaro (2009), quienes investigaron la comunicación interna en universidades españolas e iberoamericanas, destacando la necesidad de conocer a los públicos internos y estandarizar la gestión comunicacional. Además, se destaca que Fernández Collado resalta la importancia de contar con instrumentos normativos como; manuales, protocolos, matrices de roles, que reduzcan la ambigüedad y fortalezcan la coordinación interna y por último, basado en la práctica latinoamericana reciente, estudios como el de Martillo-Alcivar, Marcos-Rodríguez, Maridueña-Marcos y Llerena-Erazo (2024) sobre comunicación interna en universidades ecuatorianas, donde se enfatiza la implementación de protocolos formales y plataformas digitales como mecanismos de estandarización y transparencia.

Sección	Contenido principal	Descripción/Propósito	Herramientas de apoyo
1. Presentación	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo del Manual - Alcance institucional - Fundamentación teórica (comunicación organizacional y PHVA) 	Explicar la importancia del manual como herramienta normativa que garantiza coherencia y calidad en la comunicación interna.	Referencias institucionales y académicas.
2. Principios rectores	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia - Bidireccionalidad - Participación - Trazabilidad 	Establecer valores y criterios que orientan toda acción comunicativa dentro de la universidad.	Declaración de misión/visión institucional.

3. Roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridades - Coordinaciones - Docentes - Administrativos - Estudiantes 	Definir responsabilidades en procesos comunicativos usando matriz RACI (Responsable, Rendición de cuentas, Consultados e Informado)	Matrices RACI, organigramas.
4. Canales oficiales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma UIIX. - Correo institucional. - Grupos oficiales de mensajería. 	Determinar los canales válidos para la emisión y recepción de mensajes.	Catálogo de canales y flujos autorizados.
5. Protocolos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Identificadores únicos de mensajes (códigos). - Confirmación de recepción y vista del mensaje. - Plazos máximos de respuesta. - Estándares de redacción 	Estandarizar procedimientos y evitar duplicidad o pérdida de información.	Plantillas de comunicación por etapas (estudiantes de los dos primeros semestres, de los dos segundos semestres y de los últimos semestres), instructivos de uso.
6. Formatos y plantillas oficiales	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicados - Circulares - Informes - Convocatorias 	Uniformar la presentación de mensajes institucionales y facilitar la trazabilidad documental (rastrear cada comunicación desde su origen hasta su destino final).	Banco de formatos descargables.
7. Indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de respuesta - Cobertura de mensajes - Reducción de duplicidad - Satisfacción de usuarios 	Medir y evaluar periódicamente la efectividad de la comunicación institucional.	Tableros de control en línea o encuestas a los estudiantes, en cada semestre.

8. Mecanismos de retroalimentación	- Encuestas periódicas - Reportes de incidencias	Garantizar que la comunicación sea bidireccional y abierta a mejoras continuas.	Formularios en plataforma digital y reportes por correo.
9. Gestión documental y trazabilidad	- Registro automático de mensajes. - Historial verificable - Auditoría de flujos	Asegurar que toda comunicación pueda rastrearse en origen, destinatario y respuesta.	Sistema digital de seguimiento.
10. Plan de capacitación	- Inducción en uso de protocolos - Talleres de competencias comunicativas - Actualización anual	Fortalecer habilidades comunicativas de toda la comunidad universitaria.	Cursos en línea, manuales interactivos.
11. Gestión del cambio y actualización del manual	- Estrategias de sensibilización - Procesos de adaptación progresiva - Revisión anual del manual	Asegurar que el manual sea dinámico, actualizado y sostenible a largo plazo.	Cronograma de revisiones, comité de seguimiento.

ii) Protocolo con identificador único

En este manual se suman los protocolos con identificador único, cuya función es garantizar la trazabilidad de cada mensaje emitido dentro de la universidad. Gracias a estos protocolos, todo comunicado, sea académico, administrativo o estratégico, puede ser rastreado en su origen, en sus destinatarios y en la respuesta generada. Esta trazabilidad reduce la duplicidad de tareas, evita la pérdida de información y permite generar un historial verificable que fortalece la transparencia.

iii) Plataforma unificada UIIX

En la plataforma se desarrolla un espacio para las comunicaciones, circulares, informes y convocatorias que se van emitiendo.

La plataforma digital unificada constituye la columna vertebral del sistema comunicacional. Su propósito es centralizar todos los flujos de información en un mismo

espacio, evitando la dispersión en múltiples canales y asegurando que los mensajes oficiales se transmitan de forma ordenada, con los registros adecuados y bajo un mismo estándar. Este entorno digital, al ser accesible para todos los miembros de la comunidad, refuerza la idea de una universidad conectada, transparente y orientada a la calidad.

iv) Tableros de control en línea

Otra herramienta fundamental son los tableros de control en línea, diseñados para monitorear en tiempo real los principales indicadores de la gestión comunicacional. Estos tableros no solo muestran datos como los tiempos de respuesta, la cobertura de los mensajes o el grado de satisfacción de los usuarios, sino que también facilitan la toma de decisiones oportunas al proporcionar una visión panorámica del desempeño comunicativo de la institución. Su carácter dinámico permite que sean ajustados periódicamente, de modo que se convierten en instrumentos vivos al servicio de la mejora continua.

v) Matriz RACI

Las matrices RACI, matriz de la asignación de responsabilidades representan igualmente un recurso clave, pues clarifican los roles y responsabilidades en cada proceso comunicacional. En un entorno universitario caracterizado por la multiplicidad de actores y funciones, la delimitación de quién ejecuta una tarea, quién la aprueba, quién debe ser consultado y quién únicamente informado evita confusiones y promueve una coordinación más efectiva entre las diferentes áreas. Con ello, se fortalece la corresponsabilidad institucional y se previenen los vacíos de gestión que anteriormente obstaculizan la fluidez informativa.

En conjunto, estas herramientas no son piezas aisladas, sino un entramado que se articula bajo la lógica del modelo. Cada una de ellas responde a los hallazgos detectados en el diagnóstico inicial y, al integrarse en la práctica cotidiana, reduce significativamente los espacios de mejora previamente identificados. De esta manera, el Manual fija las reglas, los protocolos aseguran la trazabilidad, los tableros de control permiten evaluar en tiempo real, las matrices RACI clarifican las responsabilidades y la plataforma digital unificada concentra y ordena los flujos informativos. Esta sinergia es la que finalmente garantiza que

el modelo no quede en el plano teórico, sino que se convierta en una herramienta efectiva para transformar la comunicación interna en la UIIX.

Validación con actores institucionales de la pertinencia y aplicabilidad del modelo propuesto y su relación con la mejora en la calidad de los procesos académicos

La propuesta fue evaluada por tres especialistas en metodología de la investigación, comunicación y gestión académica, quienes coincidieron en resaltar su claridad, coherencia, pertinencia y suficiencia.

En relación con la claridad, el Experto A señaló que la propuesta es clara y precisa, expuesta con pertinencia. El Experto B destacó que la redacción puntualiza los apartados más importantes, presentándose de manera ordenada. Por su parte, el Experto C observó que el documento está redactado con un estilo claro, preciso y accesible para la comunidad académica a la que está dirigido. Indicó que las secciones se encuentran bien estructuradas, con un flujo lógico que facilita la comprensión progresiva del modelo. De la misma manera, resaltó que los objetivos se formulan de manera explícita, con un lenguaje apropiado que evita ambigüedades, subrayando especialmente la fundamentación teórica y la articulación metodológica, que resultan comprensibles incluso para usuarios con diferentes niveles de conocimiento.

En cuanto a la coherencia, el Experto A señaló que existe una correspondencia evidente entre la problemática asumida y el diseño metodológico de la investigación. El Experto B coincidió en que existe una relación lógica entre los objetivos y el modelo planteado. El Experto C complementa afirmando que la propuesta presenta una coherencia interna muy sólida, pues los objetivos se vinculan directamente con los fundamentos teóricos, como lo es particularmente con la teoría de Deming y la comunicación organizacional estratégica, los cuales sustentan las fases metodológicas propuestas en el ciclo PHVA. Además, destacó que las herramientas y mecanismos prácticos, como los protocolos de comunicación y la plataforma digital, se integran de manera congruente con las fases del modelo, sin contradicciones ni rupturas conceptuales.

Respecto a la pertinencia, el Experto A subrayó que la propuesta asume una problemática que constituye una exigencia en los procesos actuales de mejoramiento

continuo de la formación profesional, en aras de lograr la excelencia académica. El Experto B agregó que la propuesta es de gran relevancia, al atender la problemática de la comunicación institucional y buscar la optimización de los procesos. El Experto C enfatizó que la propuesta responde oportunamente a la necesidad de fortalecer la gestión de la comunicación interna en la Unidad de Postgrado de la UIIX, alineándose con la misión institucional, los procesos de acreditación y los estándares nacionales de calidad educativa. Además, se destacó el valor del enfoque en la retroalimentación sistemática, la estandarización y el uso de tecnologías, al responder directamente a las realidades detectadas en diagnósticos previos, lo que demuestra su pertinencia práctica.

Finalmente, en cuanto a la suficiencia, el Experto A señaló que la propuesta es consistente con la problemática asumida, al brindar una alternativa real para mejorar los procesos internos de formación profesional. El Experto B indicó que la propuesta presenta una cobertura adecuada. El Experto C puntualizó que es valioso haber incorporado indicadores específicos, metas y estándares para cada etapa del ciclo PHVA, lo que facilita un seguimiento riguroso y medidas claras de evaluación continua. Además, resaltó que la inclusión de ejemplos sobre trazabilidad y monitoreo en plataformas digitales resulta esencial para evitar duplicidades y garantizar la eficacia administrativa y comunicativa del modelo. También reconoció la precisión lograda en la definición de roles y responsabilidades, la ampliación del plan de capacitación y la incorporación de consideraciones de gestión del cambio, factores que aseguran la sostenibilidad y vigencia del modelo en el tiempo.

En el Anexo 13 se presenta el formato de validación entregado a los expertos junto con sus contribuciones, como evidencia del proceso de validación académica de la propuesta.

Conclusión de la validación

En conclusión, la validación experta evidenció que la propuesta de modelo de gestión de la comunicación interna es clara, coherente y pertinente, además de presentar una cobertura suficiente que garantiza su efectividad y viabilidad en el contexto institucional. Los aportes de los especialistas constituyen un aval académico que confirma

la solidez teórica y metodológica de la propuesta, al tiempo que respaldan su implementación como estrategia para optimizar los procesos comunicativos y contribuir a la mejora continua en la calidad de la formación profesional en la UIIX.

CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permitió evidenciar que la comunicación interna en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación (UIIX) constituye un factor estratégico para la calidad académica y administrativa.

La sistematización teórica referencial, que integró teorías de comunicación organizacional e interna, la teoría de la calidad de Deming (ciclo PHVA) y los enfoques de calidad en educación superior, aportó el andamiaje conceptual y operativo para construir el diagnóstico y la propuesta de esta tesis. En términos instrumentales, permitió definir constructos y dimensiones como; la claridad, estandarización de protocolos, trazabilidad, retroalimentación, multidireccionalidad y clima institucional, se operacionaliza en variables e ítems para la encuesta y las entrevistas, y se estableció criterios de análisis coherentes con la lógica de mejora continua, el planificar, hacer, verificar, actuar. Este encuadre hizo posible interpretar los hallazgos; fragmentación de canales, vacíos de verificación y dependencias informales y traducirlos en lineamientos de diseño del Modelo de Gestión de Comunicación Interna, con principios rectores, procesos y subprocesos, roles y responsabilidades, indicadores de desempeño, la oportunidad, coherencia, retroalimentación efectiva, y una hoja de ruta de implementación escalonada, alineada a la estandarización y la evaluación periódica de resultados. Con base en ello, el marco teórico sustenta la validez conceptual del estudio y genera criterios de decisión para la propuesta, priorizando protocolos y trazabilidad, institucionalización de mecanismos de retroalimentación y uso deliberado de canales formales.

En consecuencia, el aporte de la tesis se basa en lo conceptual, al articular un modelo de comunicación interna con enfoque sistémico y de mejora continua, metodológico, al vincular categorías teóricas con indicadores observables para diagnóstico y seguimiento; y por último práctico, al ofrecer procedimientos estandarizados y métricas para la gestión académica de postgrado. Se reconoce como límites el carácter contextual, una unidad de postgrado y periodo 2022–2025 y la necesidad de validaciones en otros entornos.

El modelo propuesto, basado en la teoría de Deming y en la comunicación organizacional estratégica, se erige como una alternativa válida para superar estas debilidades, pues articula principios teóricos, metodológicos y prácticos en torno al ciclo PHVA. La validación experta corroboró que el modelo es claro, coherente, pertinente y suficiente, al incorporar indicadores específicos, metas, estándares de seguimiento y mecanismos de trazabilidad digital que garantizan su aplicabilidad y sostenibilidad.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos obtenidos y del análisis integral realizado por la autora, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la comunicación interna y la cultura institucional de calidad en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). Estas se organizan en tres niveles; metodológico, académico y práctico, en coherencia con la naturaleza del estudio.

1. Desde el punto de vista metodológico

Se sugiere que futuras investigaciones sobre comunicación institucional y calidad académica continúen profundizando en este campo mediante la aplicación de metodologías complementarias o avanzadas, tales como estudios de seguimiento longitudinal, diseños cuasi - experimentales o análisis multicampus, que permitan evaluar el impacto sostenido del modelo propuesto.

Además, se recomienda replicar la metodología mixta empleada, basada en el diseño secuencial explicativo en otros contextos institucionales o áreas del conocimiento, con el propósito de validar su aplicabilidad y enriquecer la comprensión del fenómeno comunicacional en entornos académicos diversos.

Finalmente, se propone desarrollar investigaciones comparativas entre universidades de carácter público y privado, nacionales e internacionales, que permitan generar marcos de referencia más amplios y robustos sobre la gestión de la comunicación interna y su incidencia en la calidad educativa.

2. Desde el punto de vista académico

Se recomienda a la Unidad de Postgrado de la UIIX institucionalizar el Manual de Comunicación Interna, estableciendo protocolos claros, identificadores únicos y roles definidos mediante matrices de responsabilidad, a fin de garantizar homogeneidad, trazabilidad y coherencia en los procesos académicos y administrativos.

Del mismo modo, se sugiere centralizar los canales comunicacionales en la plataforma unificada, que registre automáticamente las interacciones y genere reportes de seguimiento, evitando la dispersión informativa y la duplicidad de mensajes.

Se recomienda también la implementación de tableros de control que permitan monitorear indicadores de oportunidad, satisfacción, tiempos de respuesta y cobertura, con acceso abierto a las áreas responsables, promoviendo así una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Por último, se invita a la comunidad académica y a los investigadores de posgrado a continuar indagando en la relación entre comunicación organizacional, gestión educativa y calidad, consolidando la investigación como una práctica permanente de mejora institucional.

3. Desde el punto de vista práctico

En el ámbito operativo, se recomienda fortalecer los mecanismos de retroalimentación a través de encuestas periódicas, reuniones de análisis y auditorías internas, que permitan ajustar los procesos comunicativos de manera sistemática y participativa.

Además, se sugiere desarrollar un plan de capacitación y sensibilización institucional dirigido a autoridades, docentes, administrativos y estudiantes, enfocado en el uso del sistema comunicacional, la cultura de mejora continua y las competencias comunicativas efectivas.

De igual forma, se aconseja incorporar estrategias de gestión del cambio, como campañas de socialización, acompañamiento técnico y reconocimiento a las buenas prácticas, garantizando la sostenibilidad y la apropiación del modelo en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional*. Ediciones Díaz de Santos. (Editorial y año correctos, libro disponible en catálogos de Díaz de Santos).
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. Netbiblo. (Localizable en Dialnet y bibliotecas universitarias).
- Arango, A., & Pulgarín, M. (2011). *Estrategias de comunicación organizacional interna*. Revista Ciencias Estratégicas, 19(25), 83–94.
- Bernal, S. M., Abad, C. A. P., Bacuilima, W. R. M., & López, D. P. C. (2024). *Análisis comparativo*. Revista Científica UISRAEL, 11(2), 63-80.
- Canul Alcocer, J. A., & López Gamboa, G. E. (2023). *La comunicación interna*. Revista Panamericana de Pedagogía, (37), 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Reporte C&D, 13, 1-7. (El PDF de bidireccional.net es real).
- Casas, J. (2011). *Gestión de la calidad en la educación superior*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- COPAES. (2019). Lineamientos y criterios para la acreditación. (documento oficial descargable en la web de COPAES).
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). *Comunicación organizacional*. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43–70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Del Valle Miranda, M., & Lahoz, S. G. (2016). *La comunicación universitaria asume nuevas formas*. Opción, 32(12), 2006–2018. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048903053>
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Díaz Barriga, F. (2003). *Currículum: construcción y evaluación*. Trillas.
- SGS España. (2024, enero 8). *El Ciclo de Deming o PDCA*. <https://envira.es/es/el-ciclo-deming-que-consiste-y-como-ayuda-gestion-procesos/>

- Fernández Collado, C. (2014). *Comunicación interna: factor estratégico*. UOC.
- Fernández Collado, C. (2014). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Ferrés, J. (2007). *La competencia en comunicación audiovisual*. *Comunicar*, 15(29), 100-107.
- Frare Famá, M. G. (2020). *Comunicación institucional: Plan de comunicación interna*. Caso de estudio: FUESMEN (Trabajo de grado, Universidad de Mendoza). https://jardinbotanico.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15732/comunicacin-institucional.-plan-de-comunicacin.pdf
- Galicia Alarcón, L. A., Balderrama Trápaga, J. A., & Edel Navarro, R. (2017). *Validez de contenido*. *Apertura*, 9(2), 42-53. <http://dx.doi.org/10.32870/Ap.v9n2.993>
- Galindo Cáceres, L. J. (2012). *Comunicología posible*. FCE.
- Gómez, F. (2016). *La comunicación*. *Salus*, 20(3), 5-6. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3759/375949531002>
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Ferrari, M. A. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-28. <https://doi.org/10.14198/medcom2015.6.2.01>
- Herranz de la Casa, J. M., Tapia Frade, A., & Vicente Lázaro, A. (2009). *La comunicación interna en la universidad*. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 262–274.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Díaz de Santos.
- Izquierdo, J. R., & Anastacio, C. A. (2021). *La calidad de servicio*. *Revista Tzhoecoen*, 13(2), 84-93. <https://doi.org/10.26495/tzh.v13i2.2002>
- Juran, J. M. (1993). *Planificación para la calidad*. McGraw-Hill.
- Kunsch, M. M. K. (2012). *Comunicación organizacional*. (Pioneira Thomson Learning, válida).
- Kunsch, M. M. K. (2016). *Comunicación organizacional estratégica*. Paulinas.
- Ley General de Educación Superior. (2021, abril 20). DOF, México.
- Maldonado, K. A. M. (2015). *La comunicación organizacional*. Cuaderno de Pedagogía Universitaria, 12(23), 10-15.

- Martillo-Alcivar, M. L., Marcos-Rodríguez, K. L., Maridueña-Marcos, A. Y., & Llerena-Erazo, E. B. (2024). *Comunicación interna en Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Guayaquil*. Polo del Conocimiento, 9(8), 2232–2247.
- Muñiz-Velásquez, J. A., & Álvarez-Nobell, A. (2013). *Comunicación positiva*. Vivat Academia, 124, 90-109.
- Nosnik, A. (2002). *Comunicación productiva*. UAM.
- Otálvaro Arroyave, Í. J. (2016). *Un modelo de indicadores*. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/>.
- Pagani, D. (2015). *Gestión de la comunicación en escenarios educativos líquidos*. Novedades Educativas.
- Pérez, R. A. (2015). *Estrategar: vivir la estrategia*. Ariel.
- Rebeil Corella, M. A., & Arévalo Martínez, I. (2018). *Comunicación estratégica*. CICA.
- RIACES. (2019). *Estándares y criterios de evaluación*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Saladrigas, M. (2005). *Comunicación organizacional*. Razón y Palabra, 10(45).
- Serna Gómez, H. (2017). *La comunicación organizacional efectiva*. Ecoe.
- UNESCO. (1998, 2005, 2009). *Declaraciones y directrices*. (Disponibles en UNESCO/IESALC).
- Universidad de Investigación e Innovación de México. (s. f.). *Guía de estudio 4: Los resultados propositivos en la investigación como respuesta para la transformación social desde la Universidad de Investigación e Innovación de México*.
- Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Competencias en la educación superior*. Universidad de Deusto.
- Universidad de Investigación e Innovación de México. (s. f.). *El modelo como propuesta resultante de la investigación científica*. Material del Seminario III.

ANEXOS

Anexo No. 1

Autorización para la aplicación de los instrumentos en UIIX

----- Forwarded message -----

De: Cristian Torres Salvador <dir.academico@uiix.edu.mx>

Date: jue, 17 junl 2025 a las 10:00

Subject: Re: Solicitud de autorización para aplicación de instrumento de investigación

To: Karen Zambrana Fernandez <kzambranaf@comunidad.uiix.edu.mx>

Apreciada Mtra. Karen:

Acuso recibo de su solicitud para realizar la aplicación del instrumento de recolección de datos correspondiente a su investigación: “Modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en la Teoría Deming para la mejora de la calidad en el proceso académico en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México durante el periodo 2023–2025”.

Los procesos de investigación educativa realizados al interior de nuestra institución permiten obtener información valiosa para la mejora continua. Por este motivo felicitamos su iniciativa.

En sentido a lo anterior, se autoriza, la aplicación del cuestionario a 60 a 80 participantes, vinculadas al proceso académico de la Admisión 02-2022, una vez aplicados los ajustes mínimos conversados en la jornada de hoy, en la reunión sostenida con usted.

El método de aplicación aprobado es electrónico, vía formulario en línea, que deberá ser enviado a mi oficina, por este medio, para que se coordine con la instancia técnica el envío del instrumento, vía correo electrónico, a los estudiantes en la cantidad de la muestra solicitada. Deberá prepararse una breve nota que acompañe el envío, precisando el objetivo del estudio y las características relevantes que permitan a los encuestados conocer la naturaleza de la actividad.

Además, se aprueba la realización de seis entrevistas, con la estructura presentada de manera física en la reunión de hoy. Al ser usted parte de la Institución, le solicito que sugiera los nombres

de dos coordinadores académicos, dos docentes tutores y dos administrativos con funciones de enlace en procesos de comunicación interna.

Finalmente, encomiendo a usted hacer uso adecuado de los accesos que la Institución le provee para su investigación, cuidando la imagen y prestigio de nuestra Universidad, y particularmente del postgrado, asegurando el cumplimiento de los principios éticos de la investigación y la academia.

Sin otro particular, a tiempo de desearle éxitos en la labor que lleva adelante, le saludo muy atentamente.

Dr. Cristian F. Torres Salvador
Director Académico de Postgrado
Universidad de Investigación e Innovación de México

Anexo No. 2

Documentos entregados a expertos para la validación del Instrumento Cuantitativo

1. Objetivo de la Investigación

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en el proceso académico en la Unidad de Posgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México, durante el periodo 2023–2025. En este marco, se valida el instrumento de recolección de datos cuantitativos (cuestionario), estructurado en tres dimensiones clave: Gestión comunicacional interna, Calidad del proceso académico y Conocimiento y aplicación del ciclo Deming (PDCA).

2. Instrucciones para el Experto

Se solicita amablemente que evalúe cada uno de los ítems del cuestionario de acuerdo con los siguientes criterios:

- Claridad: ¿El enunciado está redactado de manera comprensible y precisa?
- Coherencia: ¿El ítem guarda relación lógica con la dimensión a la que pertenece?
- Relevancia: ¿El ítem es pertinente para evaluar la variable planteada?

Para ello, utilice una escala de 1 a 4, donde:

1 = No cumple, 2 = Cumple parcialmente, 3 = Cumple adecuadamente, 4 = Cumple

completamente.

Se agradece incluir observaciones si lo considera necesario. El plazo sugerido para la devolución de esta valoración es de 5 días hábiles desde la recepción del documento.

3. Matriz de Ítems por Dimensiones

El cuestionario se envió a los posgraduandos solo hasta el bloque III y para los administrativos de la Unidad de Postgrado UIIX se compartió el Bloque I y IV a quienes atiende las dudas y requerimiento de los estudiantes; Soporte Plataforma, Soporte Estudiantes, Escolares, Soporte Posgrado y Seguimiento.

Bloque I: Datos generales

Cargo o función:

Asesor de tesis Coordinador Administrativo Soporte/Seguimiento Estudiante

Tiempo en la institución:

Menos de 1 año 1- 2 años 3 años

Bloque II: Gestión comunicacional interna

Ítem N°	Enunciado	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Relevancia (1-4)	Observaciones
1	La información relevante de la UIIX llega a usted de manera oportuna.				

2	Existen canales efectivos para comunicarme con otras áreas del posgrado.				
3	Recibo retroalimentación clara sobre los procesos que desarrollo.				
4	La comunicación en el Posgrado UIIX favorece un ambiente colaborativo.				
5	Se promueve la participación en decisiones relevantes a través de medios formales de Comunicación .				

Bloque III: Calidad del proceso académico

Ítem N°	Enunciado	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Relevancia (1-4)	Observaciones
1	Los procesos académicos siguen una planificación clara.				
2	Se evalúa periódicamente la calidad de los servicios académicos.				
3	Las observaciones y sugerencias de los estudiantes se consideran para mejorar procesos.				
4	La coordinación entre áreas académicas y administrativas es eficiente.				

5	Existen mecanismos para mejorar la experiencia del estudiante de posgrado.				
---	--	--	--	--	--

Bloque IV: Conocimiento y aplicación del Ciclo Deming (PDCA)

Ítem N°	Enunciado	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Relevancia (1-4)	Observaciones
1	Tiempo en la Institución				
2	Los canales y formatos de comunicación interdepartamental están claramente definidos y documentados para mi función				
3	Recibo con frecuencia solicitudes duplicadas				

	de distintos departamentos debido a la falta de coordinación				
4	Los tiempos de respuesta se ven afectados porque no siempre queda claro quién debe atender cada requerimiento.				
5	Existe un protocolo de escalamiento y trazabilidad (quién, cuándo y cómo) que se aplica de manera consistente entre departamentos.				
6	Te pasó que estuviste a				

	punto de repetir tareas por recibir instrucciones a través de múltiples canales (correo, grupo de chat o llamada) sin un criterio unificado				
--	---	--	--	--	--

Anexo No. 3

Ficha de registro de los expertos para validación del instrumento cuantitativo

Ficha de registro del experto evaluador

Manzanillo, Cuba. 15 de julio de 2025

A continuación, se solicita completar la siguiente ficha para registrar la participación como experto/a en el proceso de validación de contenido del instrumento de recolección de datos (cuestionario) correspondiente al estudio doctoral:

Nombre completo del experto/a: Luis Ernesto Barrueco Gallardo

Grado académico: Doctor en Ciencias Pedagógicas

Área de especialización: Didáctica de la Educación Superior, Metodología de la Investigación, Tecnologías Educativas.

Institución de adscripción: Universidad de Granma, Granma, Cuba.

Correo electrónico: lbarrueco@gmail.com

Teléfono de contacto: +5353085027

Años de experiencia en el área: 29 años.

¿Ha participado anteriormente en procesos de validación de instrumentos?

X Sí No

Observaciones adicionales:



Firma del experto/a: _____

Fecha: 15 de julio 2025.

Ficha de registro del experto evaluador

Ciudad, fecha

A continuación, se solicita completar la siguiente ficha para registrar la participación como experto/a en el proceso de validación de contenido del instrumento de recolección de datos (cuestionario) correspondiente al estudio doctoral:

Nombre completo del experto/a:

Nancy Edith Ochoa Guevara

Grado académico:

Doctora

Área de especialización:

Educación Tecnológica

Institución de adscripción:

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD (USA - FLORIDA)

Correo electrónico:

nochoag@comunidad.uiix.edu.mx

Teléfono de contacto:

+57 3112572285

Años de experiencia en el área:

25

¿Ha participado anteriormente en procesos de validación de instrumentos?

Sí No

Observaciones adicionales:

Es importante enviar un documento adicional con el título de la investigación, formulación de la pregunta de investigación, los objetivos de la investigación y en especial el nombre del Doctorado que se está cursando, con el fin de dar mayor coherencia y veracidad a las dimensiones expuesta en el formulario de evaluación experto.

Firma legítimamente autorizada por el Director del
formulario de validación de instrumentos Karen Zamorano
UIIX - MEXICO Doctorado
21/07/2025

Firma del experto/a: _____

21/07/2025

Fecha: _____

Ficha de registro del experto evaluador

Asunción, 15 de julio de 2025

A continuación, se solicita completar la siguiente ficha para registrar la participación como experto/a en el proceso de validación de contenido del instrumento de recolección de datos (cuestionario) correspondiente al estudio doctoral:

Nombre completo del experto/a: Javier Numan Caballero Merlo

Grado académico: Doctor (UNaM - Argentina) y Posdoctor (IRE / UB - Barcelona, España)

Área de especialización: Investigación

Institución de adscripción: Escuela de Posgrado, Universidad Nacional del Este, Paraguay

Correo electrónico:

Teléfono de contacto: +595 992 674179

Años de experiencia en el área: +25

¿Ha participado anteriormente en procesos de validación de instrumentos?

Sí No

Observaciones adicionales:

Firma del experto/a:



Fecha: 15 de julio de 2025

Ficha de registro del experto evaluador

Ciudad, fecha

Temuco, 17 de julio de 2025

A continuación, se solicita completar la siguiente ficha para registrar la participación como experto/a en el proceso de validación de contenido del instrumento de recolección de datos (cuestionario) correspondiente al estudio doctoral:

Nombre completo del experto/a: Thania Jheny Torres Pernía

Grado académico:

Phd Investigación educativa

Área de especialización:

Investigación e innovación educativa

Institución de adscripción:

Universidad Autónoma de Chile

Correo electrónico:

Thaniatorres6@gmail.com

Teléfono de contacto:

986215080

Años de experiencia en el área:

20 años

¿Ha participado anteriormente en procesos de validación de instrumentos?

Sí No

Observaciones adicionales:

En el instrumento

Firma del experto/a: _____  _____

Fecha: __17/07/2025

Anexo No. 4

1. Estructura del cuestionario final posterior a la validación de experto:

Cumpliendo con el objetivo, de Caracterizar el estado actual de la comunicación interna en los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la UIIX, se realizó la siguiente encuesta en Google Form. Los datos proporcionados fueron manejados con total confidencialidad solo para efectos de una investigación sobre Comunicación interna:

Estado actual de la Comunicación interna en los procesos académicos

El formulario tiene como objetivo evaluar el estado actual de la comunicación interna dentro de los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la UIIX.

A través de este instrumento, se busca identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión de la información y el intercambio comunicativo entre los diferentes actores involucrados en la unidad.

Pido tu colaboración, participando de manera objetiva. Muchas gracias, de antemano.

- **Bloque I: Datos generales**

1. Cargo o función:

- Directivo Coordinador Administrativo Soporte/Seguimiento
Estudiante de Postgrado

2. Tiempo en la institución:

- Menos de 1 año 1- 2 años 3 años

- **Bloque II: Gestión de la comunicación interna**

Escala: 1 (Totalmente en desacuerdo) – 5 (Totalmente de acuerdo)

1. Toda información y comunicación que emite la Unidad de Postgrado de UIIX llega a usted de manera oportuna (a tiempo)..

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

2. Existen canales efectivos para comunicarse con todas las áreas del postgrado.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

3. Recibo retroalimentación clara sobre los procesos que debo seguir y cumplir dentro de la Institución.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

4. La comunicación de Dirección Académica de Posgrado UIIX favorece a la colaboración y apoyo de los distintos procesos.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

5. La comunicación de Coordinación Académica de Posgrado UIIX favorece a la colaboración y apoyo de los distintos procesos.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

6. La comunicación de Soporte Estudiantes de Posgrado UIIX favorece a la colaboración y apoyo de los distintos procesos.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

7. La comunicación de Dirección de Investigación de Posgrado UIIX favorece a la colaboración y apoyo de los distintos procesos.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

8. La comunicación de Coordinación de Investigación de Posgrado UIIX favorece a la colaboración y apoyo de los distintos procesos.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

9. La comunicación de Soporte Investigación de Posgrado UIIX favorece a la colaboración y apoyo de los distintos procesos.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

10. Se promueve la participación de usted como actor, integrante de la Unidad de Postgrado en decisiones relevantes a través de medios formales de Comunicación

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

• **Bloque III: Calidad del proceso académico**

11. Considera que los procesos académicos siguen una planificación clara.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

12. Considera que se evalúa periódicamente la calidad de los servicios académicos (recibes encuestas u orientación para planes de mejora).

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

13. Las observaciones y sugerencias de los estudiantes se consideran para mejorar procesos.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

14. Considera que la coordinación entre áreas académicas y administrativas es eficiente.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

15. Existen mecanismos para mejorar la experiencia del estudiante de posgrado.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

- **Bloque IV: Canales, tareas, documentos, tiempos de respuesta definidos, protocolos de trazabilidad.**

ESTE APARTADO SÓLO APARECERÁ EN LA ENCUESTA A ADMINISTRATIVOS:

1. Los canales y formatos de comunicación interdepartamental están claramente definidos y documentados para mi función

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

2. Recibo con frecuencia solicitudes duplicadas de distintos departamentos debido a la falta de coordinación

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

3. Los tiempos de respuesta se ven afectados porque no siempre queda claro quién debe atender cada requerimiento

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

4. Existe un protocolo de escalamiento y trazabilidad (quién, cuándo y cómo) que se aplica de manera consistente entre departamentos

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

5. Te pasó que estuviste a punto de repetir tareas por recibir instrucciones a través de múltiples canales (correo, grupo de chat o llamada) sin un criterio unificado


- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Anexo No. 5 - Soporte de la encuesta en Google form

Estado actual de la Comunicación interna en los procesos académicos

Preguntas Respuestas 107 Configuración

Este formulario no acepta respuestas. Administrar



Estado actual de la Comunicación interna en los procesos académicos

B I U ↻ ✕

El formulario tiene como objetivo evaluar el estado actual de la comunicación interna dentro de los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la UIIX.

A través de este instrumento, se busca identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión de la información y el intercambio comunicativo entre los diferentes actores involucrados en la unidad.

Pido tu colaboración, participando de manera objetiva. Muchas gracias, de antemano.

Este formulario recopila automáticamente los correos electrónicos de todas las personas que lo responden. [Cambiar la configuración](#)

Cargo o función	Tiempo en la Institución	Toda información y comunicación que emite	Existen canales efectivos para comunicarse	Recibo retroalimentación clara sobre los pro
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	En desacuerdo, De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estudiante de postgrado	2 a 3 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo

Anexo No. 6 - Estructura de la entrevista

Título del estudio:

Modelo de Gestión de Comunicación Interna basado en la Teoría Deming para la mejora de la calidad en el proceso académico en la Unidad de Posgrado de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX)

Objetivo de la entrevista:

Recolectar datos sobre las percepciones, experiencias y propuestas de mejora de los actores institucionales respecto a la comunicación interna, la gestión académica y la mejora continua en la Unidad de Posgrado. Los datos proporcionados serán manejados con total confidencialidad solo para efectos de la investigación.

Perfil del entrevistado:

- Coordinador de investigación
- Docente - tutor
- Asesor de Tesis

Duración estimada: 50 minutos

Tipo de entrevista: Semi-Estructurada

Modalidad sugerida: Virtual (sincrónica)

Bloque 1: Percepción de la comunicación organizacional

¿Considera que la comunicación institucional en la Unidad de Posgrado es clara?

¿La información que recibe para desempeñar su función es suficiente y oportuna?

¿Recibe información mediante canales formales establecidos (correo institucional, plataforma, avisos oficiales)?

¿Existe retroalimentación efectiva entre los equipos de trabajo?

Bloque 2: Comunicación interna en los procesos académicos

¿Se comunican con claridad los calendarios académicos, fechas clave y actividades evaluativas?

¿Ha tenido dificultades para acceder a la información necesaria para sus funciones académicas?

¿Percibe coordinación efectiva entre áreas académicas y administrativas?

¿Recibe instrucciones precisas respecto a los procesos académicos (admisión, seguimiento, titulación)?

Bloque 3: Experiencias personales en la gestión académica

¿Ha experimentado retrasos o confusiones debido a problemas de comunicación interna?

¿Participa regularmente en reuniones o espacios de intercambio académico?

¿Se siente acompañado institucionalmente para el cumplimiento de sus tareas?

¿Ha presentado sugerencias formales para mejorar los procesos académicos?

Bloque 4: Mejora continua y expectativas institucionales

¿Conoce el modelo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) o alguna estrategia de mejora continua?

¿Existen mecanismos establecidos para evaluar y ajustar los procesos internos?

¿Se consideran los aportes de los equipos académicos para optimizar procesos?

Bloque 5: Recomendaciones y propuestas

¿Qué canal de comunicación considera más efectivo para las funciones académicas?

¿Qué mejoraría en el flujo de información entre áreas?

¿Considera necesario implementar un modelo estructurado de gestión comunicacional?

¿Qué aspectos incluiría en un modelo institucional de mejora continua aplicable a la Unidad de Posgrado?

Anexo No. 7 - Matriz de análisis documental

Tabla A2 - Matriz de análisis documental

Cód. DAP	Fecha	Emisor/Canal	Destinatario	Asunto	Objetivo	Dimensiones	Criterios (C/Pe/Co/O/T)	Evidencia textual (≤40 palabras)	Observaciones/Antes
117/2022	19/10/2022	Dirección Académica / Circular	Estudiantes semipresenciales	Uso de Zoom para clases sincrónicas	Informar el cambio a Zoom y actualización de accesos en plataforma.	Herramientas; Estructura; Procesos	4/4/3/4/3	Se utilizará la aplicación Zoom, se ha procedido a la actualización de los links y botones, Brújula UIIX”.	Añadir respuesta y técnica canal de soporte
123/2022	20/12/2022	Dirección Académica / Circular	Doctorandos V1/2022	Vencimiento del plazo para hospedaje	Recordar plazo, formulario y depósito de reserva; advertir variación de tarifas.	Procesos; Información	4/4/4/3/3	Hasta el 20 de diciembre... completar formulario... depósito de reserva (US\$ 100) links de registro y pago”.	Incluir respuesta, política de reembolso; adjuntar formulario PDF.
124/2022	20/12/2022	Dirección Académica / Circular	Comunidad UIIX	Receso de fin de año	Comunicar la suspensión de actividades y fechas de reinicio.	Estructura; Procesos	4/4/4/4/3	Ingresa en receso desde el 21 de diciembre... reanudación a partir del 10 de enero. Las clases iniciarán el 18 de enero”.	Adjuntar calendario oficial como anexo.
115/2024	01/04/2024	Dirección Académica / Circular	Tutores de doctorado	Actas de calificaciones y honorarios	Solicitar firma digital de actas y comunicar trámite de honorarios.	Procesos; Información; Trazabilidad	4/4/4/3/4	Enviamos... el acta de calificaciones... deberá revisar y firmar... luego se solicitará transferencia de honorarios.	Indicar tiempo máximo por área (SLA)

120/23	15/05/2023	Dirección Académica / Circular	Unidad de Admisiones	Documentos de admisión	Solicitar informe de cumplimiento y acciones correctivas con fechas límite.	Información; Coordinación	4/4/4/4/4	Remita informe de constancia de cumplimiento hasta el martes 16 de mayo contactar a estudiantes hasta el 22 de mayo.	Añadir formato inform estánd como anexo.
--------	------------	--------------------------------	----------------------	------------------------	---	---------------------------	-----------	--	--

Nota. Criterios: C = Claridad; Pe = Pertinencia; Co = Coherencia normativa; O = Oportunidad/temporalidad; T = Trazabilidad.

Anexo No. 8

Tabla de Codificación de participantes en entrevistas cualitativas

Código	Rol institucional	Años de experiencia	Función principal en la UIIX
CO1	Coordinadora de investigación	15 años	Supervisión y gestión de procesos de investigación
CO2	Coordinadora de investigación	10 años	Gestión de asesorías y lineamientos metodológicos
CO3	Coordinadora de investigación	20 años	Organización de sustentaciones y seguimiento académico
AS1	Asesora de tesis	8 años	Dirección y acompañamiento de trabajos doctorales
AS2	Asesor de tesis	20 años	Tutorías en seminarios y asignaturas de posgrado
DOC1	Asesor de tesis	7 años	Docencia en módulos doctorales
DOC2	Docente	18 años	Docencia en módulo de investigación

Nota. Los códigos fueron asignados para preservar la confidencialidad de los participantes.
Fuente: Elaboración propia (2025).

Anexo No. 9

Tabla de Resumen del análisis cualitativo de entrevistas

Categoría	Citas representativas	Hallazgos	Implicaciones
Tipos y medios de comunicación interna	<p>“La vía oficial es el correo, pero usamos mucho WhatsApp para resolver rápido” (CO3).</p> <p>“La información llega, pero es demasiada y cuesta filtrar entre tantos grupos de WhatsApp” (CO1).</p>	<p>Predomina un doble circuito, el formal; correo y plataforma. e informal, que es el WhatsApp. La saturación de mensajes genera sobrecarga y dispersión de información.</p>	<p>Debe definirse un canal primario oficial y limitar el uso de medios alternos para asegurar trazabilidad y evitar duplicidad de tareas.</p>
Calidad comunicacional (PHVA – Deming)	<p>“Cuando recibo feedback de la coordinación, mejora mucho mi rol como asesora; pero muchas veces no recibo retroalimentación institucional” (CO1)</p> <p>“El ciclo Deming es útil, pero hay que ajustarlo a las necesidades de la institución” (CO3)</p>	<p>Existe fluidez comunicacional básica, pero la retroalimentación es reactiva e irregular; el ciclo PHVA se aplica solo parcialmente.</p>	<p>Riesgo de estancamiento en la mejora continua; se requiere institucionalizar la verificación y ajustes sistemáticos para cerrar el ciclo de calidad.</p>
Percepciones del personal	<p>“Al inicio recibí solo una charla de tres minutos; me sentí vulnerable y sin protocolos claros” (AS1).</p> <p>“Cuando los asesores no responden, los</p>	<p>Se reconoce cordialidad y apoyo, pero persisten percepciones de falta de inducción formal, respuestas tardías y criterios dispares entre asesores.</p>	<p>La motivación y confianza de estudiantes y docentes depende de la respuesta oportuna; urge estandarizar protocolos y reforzar la inducción institucional.</p>

	estudiantes se desesperan” (AS2).		
Impacto en procesos académicos	<p>“Algunos asesores contradicen el trabajo previo, y eso desanima a los estudiantes” (AS1).</p> <p>“La sobrecarga de comunicación genera que correos importantes se pierdan” (CO1).</p> <p>“Si un estudiante no recibe respuesta oportuna, abandona o se estanca en la tesis” (CO3).</p>	Los problemas comunicacionales generan retrasos, duplicidad de tareas, contradicciones en la asesoría y desmotivación estudiantil.	La falta de estandarización afecta la calidad académica y la experiencia doctoral; se requieren protocolos claros, control de versiones y tiempos máximos de respuesta.

Nota. Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a coordinadores, docentes y asesores de tesis de la UIIX (2025).

Anexo No. 10

Tabla de Estrategias de muestreo por instrumento en la investigación mixta

Instrumento	Tipo de muestreo	Población/participantes	Criterios de inclusión/exclusión	Consideraciones éticas
Encuesta (cuantitativo)	Censal (N = 112). Si no se alcanza 100 %, no probabilístico voluntario	107 doctorandos (Admisión 2-2022) y 5 administrativos activos (2025)	Inclusión: matriculados activos y personal con funciones académicas vigentes; exclusión: bajas, administrativos eventuales, respuestas incompletas/duplicadas	Consentimiento informado, confidencialidad y análisis agregado sin identificadores
Entrevistas semiestructuradas (cualitativo)	Intencional por criterios y saturación teórica	7 actores clave: 3 coordinadores de investigación, 3 docentes, 1 asesora de tesis	Inclusión: ≥ 1 año de trayectoria (≥ 2 en docencia/asesoría), experiencia directa; exclusión: < 1 año, conflicto de interés, entrevistas incompletas	Consentimiento informado, anonimato mediante códigos (CI-01, DOC-02, AS-03), resguardo seguro de datos
Análisis documental	Censal (normativa) + Intencional/teórico (evidencias operativas)	Normativa interna, documentos de gestión, comunicaciones operativas, registros de soporte (2023–2025)	Inclusión: documentos auténticos, pertinentes, vigentes y trazables; exclusión: borradores, duplicados, versiones obsoletas, comunicaciones informales	Anonimización de datos sensibles, autorización institucional, cadena de custodia y acceso restringido

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Anexo No. 11

Tabla de Matriz documental de comunicaciones internas revisadas (UIIX – Admisión 2-2022)

ID	Fecha	Emisor	Asunto	Observaciones
DOC-01				
DOC-02				
DOC-03				
DOC-04				
DOC-05				
DOC-06				
DOC-07				
DOC-08				
DOC-09				
DOC-10				

Nota. Fuente: Elaboración propia con base en circulares académicas emitidas por la UIIX (2022 y 2025).

“El investigador puede construir sus propios instrumentos de recolección de datos, adaptarlos de estudios previos o emplear los ya existentes, siempre que éstos respondan a los objetivos, hipótesis y diseño de la investigación. Lo fundamental es que tales instrumentos reúnan criterios de validez y confiabilidad, y que los procedimientos de registro y selección de la información se definan claramente, de modo que garanticen rigor científico en el análisis” (Sampieri, 2020, p. 248).

Anexo No. 12

Invitación al experto para validación de la propuesta

Apreciado Dr. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Experto en Validación de Propuestas

Presente.-

Ref.: Invitación a validar propuesta de modelo de gestión de comunicación interna – Tesis Doctoral

Reciba un cordial saludo.

En el marco de mi investigación doctoral titulada, “Modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la UIIX 2023–2025”, me complace invitarle a participar como experto evaluador en el proceso de validación académica de la propuesta de transformación que constituye el aporte principal de esta tesis.

El objetivo de esta consulta de expertos es **valorar la pertinencia, claridad, coherencia y suficiencia de la propuesta presentada**, a fin de contar con su **juicio especializado que permita fortalecer el rigor científico y la aplicabilidad del modelo**.

Para este fin, le adjunto el **Dossier de validación por expertos**, que contiene un resumen ejecutivo de la propuesta, su marco conceptual y metodológico, los objetivos, la estructura de subsistemas y fases de implementación. Además, encontrará la Matriz de Validación, instrumento diseñado para recoger su valoración en torno a los criterios mencionados y sus observaciones cualitativas.

Le solicito amablemente revisar la documentación y completar la matriz, la cual podrá devolver firmada al correo institucional de kzambranaf@comunidad.uiix.edu.mx en un plazo de 5 días por favor.

Su participación será un valioso aporte que contribuirá directamente a la consolidación y validación académica del modelo de gestión propuesto, con miras a optimizar los procesos de comunicación interna en educación superior.

Quedo atenta a cualquier consulta o aclaración que requiera durante el proceso.

Le agradezco de antemano su colaboración y apoyo académico.

Atentamente,

Karen Zambrana Fernandez

Doctoranda en Educación e Innovación

Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX)

Anexo No. 13

Dossier de validación por expertos y matriz de validación propuesta UIIX

DOSSIER DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

Investigación Doctoral:

Modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la UIIX 2023–2025.

1. Presentación

El presente documento tiene como finalidad someter a juicio de expertos la propuesta de transformación desarrollada en el marco de la investigación doctoral antes citada. La validación experta constituye una etapa esencial en la consolidación de modelos de gestión académica, dado que, garantiza la coherencia, pertinencia y viabilidad de las propuestas antes de su eventual implementación.

2. Orientaciones para los expertos

- a) Revise la propuesta del modelo.
- b) Complete la Matriz de Validación anexa, valorando cada criterio en una escala de 1 a 4.
- c) Añada observaciones cualitativas que considere necesarias.
- d) Firme y feche el documento de validación.
- f) Devuelva el instrumento en el plazo establecido de 5 días por favor.

3. Propuesta

Modelo de Gestión de la Comunicación Interna en Universidades

Introducción

La comunicación interna en las universidades es un proceso fundamental que influye tanto en el clima organizacional como en el logro de los objetivos académicos y administrativos. Sin embargo, la diversidad de actores, la complejidad de sus estructuras y la dinámica cambiante de los entornos universitarios requieren un modelo integral que facilite una gestión coherente, eficiente y adaptable de la comunicación interna.

Los diversos instrumentos evidencian que aún existen oportunidades de mejora en la Universidad de Investigación e Innovación, en cuanto a la Comunicación Interna se refiere. Especialmente, en relación con la articulación de los canales, la definición de protocolos comunes y la implementación de mecanismos de retroalimentación continua. Estos aspectos, al no ser atendidos, derivan en duplicidad de tareas, descoordinación e incluso cierta desmotivación entre estudiantes, docentes y personal administrativo.

Desde la perspectiva de la teoría de Deming (ciclo PHVA) y de la comunicación organizacional estratégica, se propone un modelo genérico que, además de ofrecer un marco teórico, defina procedimientos metodológicos y herramientas prácticas para consolidar una cultura comunicacional transparente, participativa y orientada a la mejora continua.

Este modelo se concibe como un resultado propositivo en el marco de la investigación científica, dado que aporta una solución concreta y replicable a los problemas de comunicación interna que enfrentan las universidades, en coherencia con la función transformadora de la ciencia. Por tanto y de acuerdo a los hallazgos identificados y la concepción del modelo científico como una representación teórica que refleja las relaciones esenciales del objeto de estudio, se propone a continuación un Modelo de Gestión de la Comunicación Interna para la Universidad de Investigación e Innovación de México, que integra dimensiones teóricas, metodológicas y prácticas, y que puede ser adaptado a diferentes contextos institucionales.

3.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

Desde la perspectiva de la teoría de Deming, se constató que en la Universidad de Investigación e Innovación de México se logra avances parciales en las fases de Planificación (Plan) y Ejecución (Do); sin embargo, persisten vacíos importantes en las fases de Verificación (Check) y Actuación correctiva (Act), donde se requiere mayor sistematicidad para garantizar la mejora continua. A esta lectura se suma la teoría de la comunicación organizacional, la cual sostiene que la efectividad comunicacional depende de procesos claros, documentados y con trazabilidad, aspectos que aún no se encuentran consolidados en la práctica institucional. (Fernández Collado, 2001; Cornelissen, 2020; Kreps, 2019).

La presente propuesta surge de la necesidad de superar los espacios de mejora identificados en la investigación sobre la gestión de la comunicación interna. Los hallazgos evidenciaron la

coexistencia de canales formales e informales sin una adecuada articulación, la ausencia de procesos estandarizados y **una retroalimentación poco sistemática**. Estas condiciones generan efectos directos en el funcionamiento institucional, como la duplicidad de tareas, tiempos de respuesta irregulares, circulación de mensajes contradictorios y, en consecuencia, un impacto negativo tanto en la calidad académica como en la experiencia integral del estudiante.

Contar con un modelo de gestión de comunicación interna contribuye a respaldar la calidad académica, al asegurar que lineamientos, políticas y procesos se difundan con claridad y precisión entre autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo. Además, fortalece la gestión administrativa, al reducir la fragmentación de la información y evitar la duplicidad de tareas, con el fin de garantizar la rendición de cuentas y la transparencia, aspectos valorados en los indicadores de acreditación, e impulsa la cohesión institucional, al consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. En conjunto, una IES que logra establecer un sistema de comunicación interna sólido y sistemático proyecta confiabilidad y madurez institucional, elementos que inciden favorablemente en la valoración de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y en la sostenibilidad de sus procesos de calidad.

Para la acreditación otorgada por los CIEES, el Modelo de Gestión de la Comunicación Interna constituye un proceso esencial para garantizar la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) en México. Dicho proceso, considera el cumplimiento académico y administrativo, así como la capacidad institucional para demostrar cohesión organizacional, transparencia en la toma de decisiones y eficacia en la gestión. En este sentido, Robles Sánchez, Quijano García y Medina Hernández (2021) subrayan que la comunicación interna desempeña un papel decisivo, porque fomenta la identidad institucional, promueve la participación activa de los distintos actores universitarios y permite atender de manera oportuna las recomendaciones de los organismos acreditadores.

En este contexto, el Modelo de Gestión de la Comunicación Interna se plantea como un instrumento de carácter teórico y práctico que ofrece una respuesta concreta a estas necesidades. Su finalidad es optimizar los flujos comunicacionales, clarificar roles y responsabilidades, establecer mecanismos de estandarización y garantizar una retroalimentación constante. Con ello se busca fortalecer la calidad académica, aportar sostenibilidad a los procesos de investigación y docencia, y consolidar una cultura institucional orientada a la transparencia, la coordinación y la mejora continua.

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de la Comunicación Interna que estandarice procesos, garantice la trazabilidad de los mensajes y fortalezca la participación de los actores universitarios, asegurando calidad académica y sostenibilidad institucional.

Objetivos específicos

Estandarizar los canales y formatos de comunicación en la universidad.

Establecer protocolos con identificadores únicos y confirmación de recepción.

Implementar indicadores de desempeño, tiempos de respuesta, cobertura, satisfacción.

Garantizar la retroalimentación periódica hacia todas las áreas académicas y administrativas.

3.1.1. Estructura de la propuesta

El Modelo de Gestión de la Comunicación Interna se concibe como un sistema integrado que, por primera vez, formaliza un marco comunicacional universitario sustentado en la teoría de la mejora continua de Deming y en los estándares de calidad educativa. Su carácter innovador radica en la manera en que logra articular los subsistemas teórico, metodológico y práctico en un diseño adaptable y replicable, sensible a la diversidad cultural que caracteriza a la comunidad universitaria y a la necesidad de garantizar flujos de información confiables y transparentes.

No es lo mismo difundir lo que se gestiona que gestionar la comunicación. En muchas universidades —organizaciones atravesadas por enfoques de la complejidad (Massoni, 2009)— la relación comunicativa con públicos externos y con la comunidad interna suele convertirse en un flujo reactivo de mensajes cotidianos, más que en una planificación estratégica de qué comunicar, cuándo, cómo y para quién. Dado que las tecnologías sociales transforman de manera profunda la forma en que las personas se informan y se vinculan, el entorno interno universitario tampoco puede quedar al margen de ese cambio.

Subsistema teórico del modelo

En el plano teórico, el modelo propuesto encuentra su fundamento en la comunicación organizacional estratégica, concebida como un proceso integral mediante el cual las instituciones

logran articular su misión, visión y objetivos con las expectativas de sus públicos internos y externos. En esta perspectiva, la comunicación no se limita a la transmisión de información, sino que se constituye en un instrumento de gestión que favorece la construcción de significados compartidos, la cohesión organizacional y el fortalecimiento de la identidad institucional (Fernández Collado, 2014; Capriotti, 2009). Dentro de este marco, la comunicación interna ocupa un lugar central, dado que constituye el espacio donde se generan las interacciones cotidianas que inciden de manera directa en la calidad de los procesos académicos, en el clima institucional y en la eficiencia de la gestión (Marchiori, 2010; Kunsch, 2016).

De manera complementaria, el modelo se apoya en el ciclo PHVA de Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), entendido como una metodología de gestión orientada a la mejora continua. Este ciclo plantea la necesidad de planificar las acciones, ejecutarlas de forma controlada, someterlas a verificación sistemática y finalmente introducir ajustes que garanticen la optimización de los resultados (Deming, 1989; Ishikawa, 1994). Su pertinencia en el ámbito de la educación superior radica en que proporciona una lógica de trabajo ordenada y dinámica que permite evaluar y mejorar de manera permanente los procesos comunicativos y académicos (Juran, 1993).

La integración de estos dos pilares, la comunicación organizacional estratégica y el ciclo PHVA de Deming, se articula a través de principios rectores que dotan de coherencia y viabilidad a la propuesta. Entre estos se destacan la transparencia, como garantía de legitimidad en la circulación de la información (Kunsch, 2016); la bidireccionalidad, entendida como la necesidad de establecer canales de diálogo y retroalimentación en todos los niveles institucionales (Marchiori, 2010); la participación activa de los actores universitarios, indispensable para consolidar consensos y fortalecer el sentido de pertenencia (Fernández Collado, 2014); y la trazabilidad de los procesos, concebida como la capacidad de registrar, evaluar y dar seguimiento a cada acción comunicativa en un marco de calidad y rendición de cuentas (Juran, 1993).

De esta manera, el modelo se inscribe en un andamiaje conceptual robusto, respaldado tanto por la teoría de la comunicación organizacional como por la gestión de la calidad. Este marco asegura que toda acción comunicativa se oriente bajo una lógica de mejora continua, en la que la comunicación interna se convierta en un eje estratégico para la optimización de los procesos académicos, contribuyendo a consolidar una cultura institucional basada en la innovación, el aprendizaje permanente y la excelencia.

Subsistema metodológico del modelo

Desde el punto de vista metodológico, la propuesta se organiza bajo la lógica del ciclo de calidad de Deming (PHVA), el cual ha sido ampliamente reconocido como un instrumento fundamental para asegurar procesos de mejora continua en distintos ámbitos organizacionales, incluido el educativo (Deming, 1989; Ishikawa, 1994). Este ciclo constituye la base metodológica que permite planificar, ejecutar, verificar y actuar de manera sistemática, garantizando que los procesos comunicativos no sólo respondan a necesidades inmediatas, sino que contribuyan a la consolidación de una cultura institucional de calidad y aprendizaje permanente (Juran, 1993).

La primera fase, correspondiente a la planificación, implica la definición de objetivos comunicacionales claros y alineados con la misión institucional. De la misma manera, contempla la identificación precisa de los públicos internos, los docentes, administrativos y estudiantes y la elaboración de mensajes coherentes y pertinentes para cada segmento. Este proceso de planificación metodológica se plasma en la elaboración de un Manual Institucional de Comunicación Interna, concebido como una herramienta normativa que estandariza lineamientos, roles y responsabilidades (Fernández Collado, 2014). De este modo, la planificación asegura que toda acción comunicativa se inscriba en un marco estratégico y verificable.

La segunda fase, denominada ejecución, se concreta en la utilización de canales oficiales de comunicación, entre los que destaca la plataforma académica institucional, que funciona como espacio formal y regulado de interacción. Esta etapa se acompaña de protocolos estandarizados, cuyo propósito es asegurar la trazabilidad de cada mensaje mediante el uso de identificadores únicos, plazos de respuesta definidos y confirmaciones de recepción. Dichos mecanismos garantizan la transparencia y la eficiencia del flujo comunicativo, elementos considerados esenciales en la gestión organizacional contemporánea (Kunsch, 2016; Marchiori, 2010).

La tercera fase corresponde a la verificación, orientada a la medición sistemática de resultados a través de indicadores previamente definidos, creación de un apartado en la plataforma educativa, donde se garantice la revisión con el check de revisado y si tienen consultas incorporar el departamento correcto, garantizando la direccionalidad concreta y directa, con enlace de los departamentos . En dicha sección en plataforma tendremos identificado el tiempo de respuesta a los mensajes, la cobertura alcanzada, la reducción de duplicidades en las tareas y el nivel de

satisfacción de los usuarios frente a los procesos comunicativos. La verificación, entendida como un momento de evaluación objetiva, permite identificar brechas, fortalezas y áreas de mejora, lo cual resulta indispensable para garantizar la pertinencia y eficacia del modelo (Ishikawa, 1994).

Finalmente, la cuarta fase se centra en la actuación, entendida como el espacio donde los hallazgos de la verificación se convierten en acciones correctivas y de fortalecimiento institucional. En esta etapa se incluye la retroalimentación periódica de los equipos, la implementación de ajustes estratégicos y la consolidación de buenas prácticas que, al institucionalizarse, elevan la calidad de la gestión comunicativa y fortalecen el aprendizaje organizacional (Juran, 1993). Este cierre metodológico no representa un punto final, sino el inicio de un nuevo ciclo de mejora continua que retroalimenta y actualiza de manera constante el proceso comunicativo de la institución.

Subsistema práctico del modelo

En síntesis, el plano metodológico de la propuesta articula de manera coherente los principios de la comunicación interna y la lógica del ciclo PHVA, dotando al modelo de una estructura operativa clara, medible y perfectible. Esta integración asegura que la gestión de la comunicación interna se convierta en un eje estratégico para la mejora de los procesos académicos y para el fortalecimiento de la cultura de calidad en la universidad.

El subsistema práctico constituye la dimensión operativa del modelo, dado que despliega herramientas y estrategias concretas que lo hacen viable en la vida cotidiana de la universidad. Mientras los planos teórico y metodológico definen el marco conceptual y la lógica de acción, este plano responde a la pregunta fundamental de cómo llevar a la práctica el modelo de gestión de la comunicación interna en el contexto específico de la unidad de postgrado.

En primer lugar, se contemplan instrumentos normativos y de estandarización, tales como el Manual Institucional de Comunicación Interna, los protocolos de comunicación estandarizados y las matrices de roles y responsabilidades. Estos recursos permiten clarificar la participación de cada actor institucional, reducir la ambigüedad y garantizar la trazabilidad de los procesos comunicativos (Fernández Collado, 2014). La existencia de lineamientos formales asegura que los mensajes se emitan de manera coherente, uniforme y alineada con los objetivos académicos, reduciendo así la dispersión de información y fortaleciendo la coordinación interna (Marchiori, 2010).

En segundo lugar, se proponen mecanismos tecnológicos que optimicen el flujo de información y faciliten el monitoreo en tiempo real. Entre ellos destacan los tableros de control en línea, diseñados para organizar la información por admisión y generar reportes dinámicos sobre el estado de los procesos comunicativos. Estos tableros permiten identificar cuellos de botella, tiempos de respuesta y niveles de cobertura de los mensajes, lo cual constituye un insumo clave para la toma de decisiones basadas en evidencias (Kunsch, 2016). Adicional, se recomienda el uso de un sistema centralizado de gestión comunicativa, que concentre los flujos formales en un único canal institucional, evitando duplicidades y asegurando la coherencia informativa.

De manera complementaria, el plano práctico contempla acciones de capacitación y sensibilización, como la implementación de un Curso en plataforma académica de la UIIX, con inducción formal en investigación y el diseño de plantillas de comunicación previamente estructuradas para la gestión académica y de investigación basadas en los calendarios académicos y de investigación, con columnas de información de acuerdo al receptor (Administrativos, docentes y posgraduandos). Estas acciones buscan estandarizar la calidad de los mensajes y fortalecer las competencias comunicativas del personal académico y administrativo, asesores, docentes y estudiantes. Al mismo tiempo, se plantea la elaboración de un cronograma anual de difusión institucional, también basada en el calendarios académico y calendario de investigación actualmente existentes ambos, que asegure la planificación de los flujos comunicativos dirigidos a docentes, asesores y estudiantes de la unidad de postgrado, garantizando así la coherencia en la interacción entre los actores que corresponde al departamento académico y el departamento de investigación.

La implementación del modelo se concibe de manera progresiva y factible. En una primera etapa, se prevé una fase piloto centrada en los programas de doctorado, lo que permitirá evaluar en un entorno controlado la pertinencia de los instrumentos diseñados, identificar fortalezas y corregir posibles debilidades. En una segunda fase, el modelo se ampliará gradualmente a los distintos programas de maestría y especialización de la unidad de postgrado. Finalmente, en una tercera etapa, se proyecta la consolidación institucional, integrando el modelo a los planes de aseguramiento de la calidad y a los procesos de gestión académica de la universidad en su conjunto. Este esquema de implementación progresiva responde a la lógica de la mejora continua propuesta por Deming (1989) y garantiza la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

En síntesis, el plano práctico asegura que la propuesta no permanezca en el nivel conceptual, sino que se traduzca en acciones concretas, viables y sostenibles. Al integrar normas, tecnologías, procesos de capacitación y una estrategia de implementación gradual, el modelo busca convertirse en un recurso efectivo para optimizar la comunicación interna, fortalecer la gestión académica y consolidar una cultura institucional de calidad en la educación superior.

3.1.2. Etapas de implementación

El camino para hacer realidad esta propuesta se desarrolla en cinco etapas sucesivas que garantizan su pertinencia y sostenibilidad. El proceso inicia con un diagnóstico y sensibilización de la comunidad universitaria, en el que se levantan líneas base sobre tiempos de respuesta, duplicidad de mensajes y uso de canales, al mismo tiempo que se socializan los hallazgos y se capacita a los actores en principios de comunicación organizacional.

Una vez identificadas las brechas y los actores, se avanza hacia la estandarización mediante la elaboración y aprobación del Manual Institucional, la definición de protocolos con trazabilidad asegurada y la asignación clara de responsables y plazos para cada tipo de comunicación.

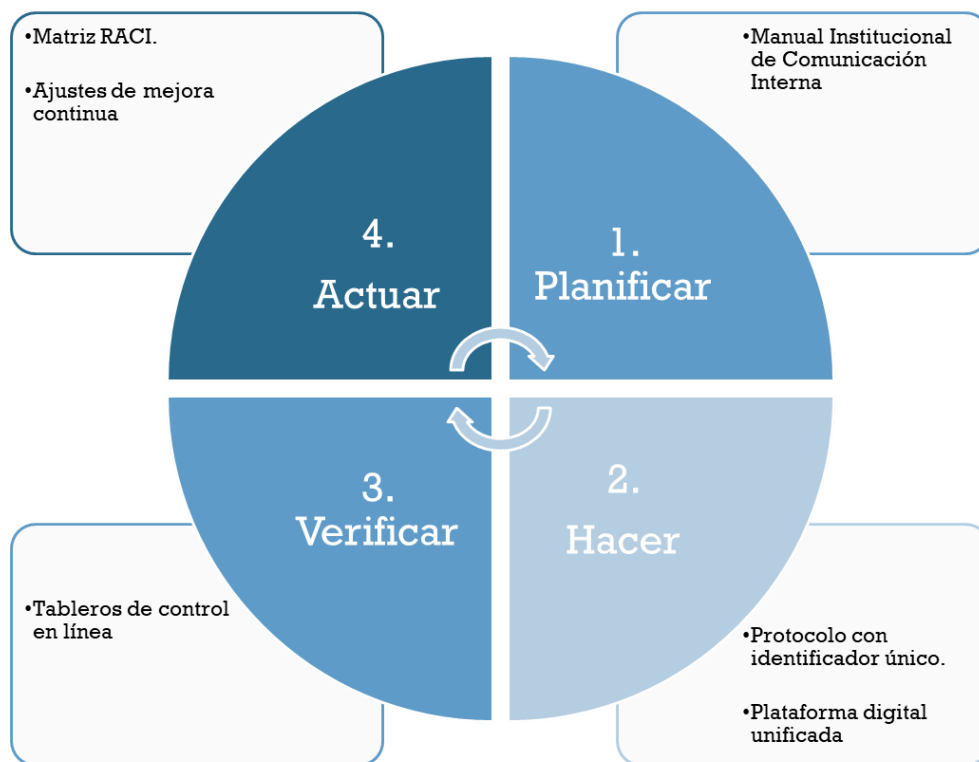
La tercera etapa corresponde al pilotaje, donde el modelo se aplica inicialmente en los programas de doctorado, permitiendo registrar y observar los flujos de comunicación a través de la plataforma, mientras se miden indicadores de satisfacción y reducción de mensajes duplicados. Los aprendizajes obtenidos en esta fase nutren la cuarta etapa, que es la de expansión, caracterizada por la extensión progresiva del modelo a todas las áreas de postgrado y la incorporación de los ajustes necesarios para perfeccionar su funcionamiento.

Finalmente, la propuesta alcanza su madurez en la etapa de consolidación, cuando se integra de manera formal al sistema institucional de aseguramiento de la calidad. En este momento, se instauran evaluaciones anuales, procesos de retroalimentación sistemática y la actualización permanente de protocolos y herramientas, con el propósito de garantizar que la comunicación interna se convierta en un rasgo cultural de la universidad, caracterizado por la claridad, la eficacia y la orientación a la mejora continua.

3.1.3. Herramientas para garantizar la efectividad del Modelo

La efectividad del Modelo de Gestión de la Comunicación Interna no depende únicamente de la definición de principios o de la estructuración de subsistemas, sino de la capacidad de contar con herramientas concretas que permitan su operatividad diaria. Estas herramientas funcionan como el puente entre la teoría y la práctica, dado que convierten en acciones tangibles las directrices planteadas en el marco conceptual y metodológico.

Figura 1: Articulación de Herramientas con el Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia.

i) Manual Institucional de Comunicación Interna

En primer lugar, el Manual Institucional de Comunicación Interna se erige como el documento rector que estandariza los procesos, fija los formatos oficiales y establece las normas de uso de los canales comunicativos. Al estar disponible para toda la comunidad universitaria, asegura que no existan interpretaciones divergentes sobre cómo debe realizarse la comunicación, favoreciendo la homogeneidad de criterios y la coherencia institucional.

Se comparte a continuación un manual institucional de Comunicación como herramienta, basado en los criterios de comunicación universitaria y organizacional establecidos por Herranz de la Casa, Tapia Frade y Vicente Lázaro (2009), quienes investigaron la comunicación interna en universidades españolas e iberoamericanas, destacando la necesidad de conocer a los públicos internos y estandarizar la gestión comunicacional. Además, se destaca que Fernández Collado resalta la importancia de contar con instrumentos normativos como; manuales, protocolos, matrices de roles, que reduzcan la ambigüedad y fortalezcan la coordinación interna y por último, basado en la práctica latinoamericana reciente, estudios como el de Martillo-Alcivar, Marcos-Rodríguez, Maridueña-Marcos y Llerena-Erazo (2024) sobre comunicación interna en universidades ecuatorianas, donde se enfatiza la implementación de protocolos formales y plataformas digitales como mecanismos de estandarización y transparencia.

Sección	Contenido principal	Descripción/Propósito	Herramientas de apoyo
1. Presentación	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo del Manual - Alcance institucional - Fundamentación teórica (comunicación organizacional y PHVA) 	Explicar la importancia del manual como herramienta normativa que garantiza coherencia y calidad en la comunicación interna.	Referencias institucionales y académicas.
2. Principios rectores	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia - Bidireccionalidad - Participación - Trazabilidad 	Establecer valores y criterios que orientan toda acción comunicativa dentro de la universidad.	Declaración de misión/visión institucional.
3. Roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridades - Coordinaciones - Docentes - Administrativos - Estudiantes 	Definir responsabilidades en procesos comunicativos usando matriz RACI (Responsable, Rendición de cuentas, Consultados e Informado)	Matrices RACI, organigramas.

4. Canales oficiales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma UIIX. - Correo institucional. - Grupos oficiales de mensajería. 	Determinar los canales válidos para la emisión y recepción de mensajes.	Catálogo de canales y flujos autorizados.
5. Protocolos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Identificadores únicos de mensajes (códigos). - Confirmación de recepción y vista del mensaje. - Plazos máximos de respuesta. - Estándares de redacción 	Estandarizar procedimientos y evitar duplicidad o pérdida de información.	Plantillas de comunicación por etapas (estudiantes de los dos primeros semestres, de los dos segundos semestres y de los últimos semestres), instructivos de uso.
6. Formatos y plantillas oficiales	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicados - Circulares - Informes - Convocatorias 	Uniformar la presentación de mensajes institucionales y facilitar la trazabilidad documental (rastrear cada comunicación desde su origen hasta su destino final).	Banco de formatos descargables.
7. Indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de respuesta - Cobertura de mensajes - Reducción de duplicidad - Satisfacción de usuarios 	Medir y evaluar periódicamente la efectividad de la comunicación institucional.	Tableros de control en línea o encuestas a los estudiantes, en cada semestre.
8. Mecanismos de retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas periódicas - Reportes de incidencias 	Garantizar que la comunicación sea bidireccional y abierta a mejoras continuas.	Formularios en plataforma digital y reportes por correo.

9. Gestión documental y trazabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Registro automático de mensajes. - Historial verificable - Auditoría de flujos 	Asegurar que toda comunicación pueda rastrearse en origen, destinatario y respuesta.	Sistema digital de seguimiento.
10. Plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Inducción en uso de protocolos - Talleres de competencias comunicativas - Actualización anual 	Fortalecer habilidades comunicativas de toda la comunidad universitaria.	Cursos en línea, manuales interactivos.
11. Gestión del cambio y actualización del manual	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de sensibilización - Procesos de adaptación progresiva - Revisión anual del manual 	Asegurar que el manual sea dinámico, actualizado y sostenible a largo plazo.	Cronograma de revisiones, comité de seguimiento.

ii) Protocolo con identificador único

En este manual se suman los protocolos con identificador único, cuya función es garantizar la trazabilidad de cada mensaje emitido dentro de la universidad. Gracias a estos protocolos, todo comunicado, sea académico, administrativo o estratégico, puede ser rastreado en su origen, en sus destinatarios y en la respuesta generada. Esta trazabilidad reduce la duplicidad de tareas, evita la pérdida de información y permite generar un historial verificable que fortalece la transparencia.

iii) Plataforma unificada UIIX

En la plataforma se desarrolla un espacio para las comunicaciones, circulares, informes y convocatorias que se van emitiendo.

La plataforma digital unificada constituye la columna vertebral del sistema comunicacional. Su propósito es centralizar todos los flujos de información en un mismo espacio, evitando la dispersión en múltiples canales y asegurando que los mensajes oficiales se transmitan de forma ordenada, con los registros adecuados y bajo un mismo estándar. Este entorno digital, al ser accesible para todos los miembros de la comunidad, refuerza la idea de una universidad conectada, transparente y orientada a la calidad.

iv) Tableros de control en línea

Otra herramienta fundamental, son los tableros de control en línea, diseñados para monitorear en tiempo real los principales indicadores de la gestión comunicacional. Estos tableros no solo muestran datos como los tiempos de respuesta, la cobertura de los mensajes o el grado de satisfacción de los usuarios, sino que también facilitan la toma de decisiones oportunas al proporcionar una visión panorámica del desempeño comunicativo de la institución. Su carácter dinámico permite que sean ajustados periódicamente, de modo que se convierten en instrumentos vivos al servicio de la mejora continua.

v) Matriz RACI

Las matrices RACI, matriz de la asignación de responsabilidades representan igualmente un recurso clave, pues clarifican los roles y responsabilidades en cada proceso comunicacional. En un entorno universitario caracterizado por la multiplicidad de actores y funciones, la delimitación de quién ejecuta una tarea, quién la aprueba, quién debe ser consultado y quién únicamente informado evita confusiones y promueve una coordinación más efectiva entre las diferentes áreas. Con ello, se fortalece la corresponsabilidad institucional y se previenen los vacíos de gestión que anteriormente obstaculizan la fluidez informativa.

En conjunto, estas herramientas no son piezas aisladas, sino un entramado que se articula bajo la lógica del modelo. Cada una de ellas responde a los hallazgos detectados en el diagnóstico inicial y, al integrarse en la práctica cotidiana, reduce significativamente los espacios de mejora previamente identificados. De esta manera, el Manual fija las reglas, los protocolos aseguran la trazabilidad, los tableros de control permiten evaluar en tiempo real, las matrices RACI clarifican las responsabilidades y la plataforma digital unificada concentra y ordena los flujos informativos. Esta sinergia es la que finalmente garantiza que el modelo no quede en el plano teórico, sino que se convierta en una herramienta efectiva para transformar la comunicación interna en la UIIX.

4. Matriz de validación

Título de la investigación: Modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la UIIX

Objetivo de la validación: Recoger la valoración de expertos sobre la claridad, coherencia, pertinencia y suficiencia de la propuesta, con el fin de garantizar su validez y viabilidad

criterio	Definición	Valoración (1-4)	Observaciones del experto
Claridad	Grado en que los apartados de la propuesta están redactados de forma comprensible y precisa.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Coherencia	Relación lógica entre objetivos, fundamentos, estructura y fases del modelo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Pertinencia	Relevancia de la propuesta frente al problema identificado y a la misión institucional de la UIIX.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	
Suficiencia	Cobertura adecuada de dimensiones, fases y herramientas para garantizar eficacia y efectividad del modelo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	

Escala de valoración:

1 = Muy deficiente | 2 = Deficiente | 3 = Aceptable | 4 = Excelente

Datos del experto

Nombre: _____

Grado académico: _____

Especialidad: _____

Institución: _____

Firma del experto: _____

Fecha: ____ / ____ / 2025

Anexo No. 14

Resultados de la validación de propuestas

4. Matriz de validación

Título de la investigación: Modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la UIIX

Objetivo de la validación: Recoger la valoración de expertos sobre la claridad, coherencia, pertinencia y suficiencia de la propuesta, con el fin de garantizar su validez y viabilidad

Criterio	Definición	Valoración (1-4)	Observaciones del experto
Claridad	Grado en que los apartados de la propuesta están redactados de forma comprensible y precisa.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	La propuesta es clara y precisa, expuesta con pertinencia.
Coherencia	Relación lógica entre objetivos, fundamentos, estructura y fases del modelo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Existe coherencia entre la problemática asumida y el diseño de la investigación.
Pertinencia	Relevancia de la propuesta frente al problema identificado y a la misión institucional de la UIIX.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Se asume una problemática que constituye exigencia en los procesos de mejoramiento continuo de los procesos de formación profesional en la actualidad, en aras de lograr la excelencia en dichos procesos.
Suficiencia	Cobertura adecuada de dimensiones, fases y herramientas para garantizar eficacia y efectividad del modelo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	La propuesta es consistente con la problemática asumida, brindando una alternativa real para la mejora a lo interno del proceso de formación profesional.

Escala de valoración:

1 = Muy deficiente | 2 = Deficiente | 3 = Aceptable | 4 = Excelente

Datos del experto

Nombre: Luis Ernesto Barrueco Gallardo

Grado académico: Doctor en Ciencias Pedagógicas

Especialidad: Licenciatura en Educación en Matemática y Computación.

Institución: Universidad de Granma, Cuba.

Firma del experto:  _____

Fecha: 19 / 9 / 2025

4. Matriz de validación

Título de la investigación: Modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la UIIX

Objetivo de la validación: Recoger la valoración de expertos sobre la claridad, coherencia, pertinencia y suficiencia de la propuesta, con el fin de garantizar su validez y viabilidad

Criterio	Definición	Valoración (1-4)	Observaciones del experto
Claridad	Grado en que los apartados de la propuesta están redactados de forma comprensible y precisa.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	La redacción del documento es clara, precisa y accesible para el público académico al que está dirigido. Cada sección está bien estructurada, con un flujo lógico que facilita la comprensión progresiva del modelo. Los objetivos están formulados de manera explícita y se presentan con lenguaje apropiado, lo que evita ambigüedades. Se destacan especialmente los apartados que introducen la fundamentación teórica y la articulación metodológica, donde la terminología se explica adecuadamente para usuarios con diferentes niveles de conocimiento.
Coherencia	Relación lógica entre objetivos, fundamentos, estructura y fases del modelo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	El modelo presenta una coherencia interna muy sólida. Los objetivos se relacionan claramente con los fundamentos teóricos, particularmente con la teoría de Deming y la comunicación organizacional estratégica, y estos a su

			<p>vez sustentan las fases metodológicas propuestas en el ciclo PHVA.</p> <p>Las herramientas y mecanismos prácticos, como los protocolos y la plataforma digital, encajan congruentemente con las fases del modelo. No se observan contradicciones ni saltos conceptuales, y se mantiene una línea argumentativa coherente desde la identificación del problema hasta las etapas de implementación.</p>
Pertinencia	Relevancia de la propuesta frente al problema identificado y a la misión institucional de la UIIX.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	<p>La propuesta responde oportunamente al problema identificado en la gestión de comunicación interna de la Unidad de Postgrado de la UIIX y a la necesidad institucional de fortalecer procesos que garanticen calidad académica y administrativa.</p> <p>La coherencia con la misión institucional, los procesos de acreditación y la mejora continua están bien fundamentadas, mostrando un alineamiento claro</p>

			<p>con los objetivos institucionales y con estándares nacionales de calidad educativa. El enfoque en la retroalimentación sistemática, estandarización y uso de tecnologías da respuesta a realidades detectadas en diagnósticos previos, por lo que la pertinencia práctica es evidente.</p>
Suficiencia	<p>Cobertura adecuada de dimensiones, fases y herramientas para garantizar eficacia y efectividad del modelo.</p>	<p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Respecto a la suficiencia, es valioso que se haya incorporado la recomendación de detallar indicadores específicos, metas y estándares para cada etapa del ciclo, lo cual permite un seguimiento efectivo y medidas claras para la evaluación continua. Asimismo, la ejemplificación sobre la trazabilidad y monitoreo en plataformas digitales es esencial para evitar duplicidades y asegurar la eficacia administrativa y comunicativa del modelo.</p> <p>La precisión incrementada en la definición de roles y responsabilidades, así como la ampliación del plan de capacitación, consolidan el</p>

			<p>modelo y contribuyen a su aplicación práctica y sostenibilidad. Por último, la consideración de la gestión del cambio asegura que el modelo pueda adaptarse y mantenerse vigente a lo largo del tiempo, factor clave para la mejora continua institucional.</p> <p>Estas mejoras reflejan una cobertura completa y suficiente para garantizar la efectividad y viabilidad del modelo en el contexto educativo, alineándose con un enfoque riguroso de gestión con base en estándares probados como el ciclo PHVA.</p>
--	--	--	--

Escala de valoración:

1 = Muy deficiente | 2 = Deficiente | 3 = Aceptable | 4 = Excelente

Datos del experto

Nombre: **Dra. Erika Marcela Vázquez González**

Grado académico: **Doctorado**

Especialidad: **en Ciencias de la Educación**

Institución: **Universidad Santander**

Escala de valoración:

1 = Muy deficiente | 2 = Deficiente | 3 = Aceptable | 4 = Excelente

Datos del experto

Nombre: **Dra. Erika Marcela Vázquez González**

Grado académico: **Doctorado**

Especialidad: **en Ciencias de la Educación**

Institución: **Universidad Santander**

11/09/2025 10:00 AM

Firma del experto: _____



Fecha: **26 / septiembre / 2025.**

4. Matriz de validación

Título de la investigación: Modelo de Gestión de la Comunicación Interna basado en la teoría Deming para la mejora de la calidad en los procesos académicos de la Unidad de Postgrado de la UIIX

Objetivo de la validación: Recoger la valoración de expertos sobre la claridad, coherencia, pertinencia y suficiencia de la propuesta, con el fin de garantizar su validez y viabilidad

Criterio	Definición	Valoración (1-4)	Observaciones del experto
Claridad	Grado en que los apartados de la propuesta están redactados de forma comprensible y precisa.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	La propuesta se redacta de manera clara y puntualiza los apartados más importantes.
Coherencia	Relación lógica entre objetivos, fundamentos, estructura y fases del modelo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	Existe una relación lógica entre los objetivos y el modelo.
Pertinencia	Relevancia de la propuesta frente al problema identificado y a la misión institucional de la UIIX.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	La propuesta es de gran relevancia puesto que trata de resolver la problemática de la comunicación dentro de la institución tratando de optimizar los procesos.

Suficiencia	Cobertura adecuada de dimensiones, fases y herramientas para garantizar eficacia y efectividad del modelo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/>	La propuesta tiene una cobertura adecuada.
-------------	--	--	--

Escala de valoración:

1 = Muy deficiente | 2 = Deficiente | 3 = Aceptable | 4 = Excelente

Datos del experto

Nombre: Erika Severeyn Varela

Grado académico: Doctor en Ingeniería

Especialidad: Dirección de Proyectos

Institución: UIIX

Firma del experto:



Fecha: 16 / 09 / 2025