



Herramientas de comunicación digital y su relación con el fortalecimiento del liderazgo en instituciones de educación superior

Digital communication tools and their relationship with strengthening leadership in higher education institutions

 <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v10.n3.2026.249-267>

Recibido: 10-05-2026

Aceptado: 10-08-2026

Publicado: 01-10-2026

Ricardo Antonio Cedeño Aldaz^{1*}

 <https://orcid.org/0000-0001-8808-4154>

Fernanda Stefanía Quijije Véliz²

 <https://orcid.org/0009-0008-3343-1639>

Jaime Eduardo Alcívar Cobeña³

 <https://orcid.org/0009-0001-4695-1253>

Pablo Vidal Fernández⁴

 <https://orcid.org/0000-0002-8899-0250>

1. Funcionario de la Universidad Estatal del Sur de Manabí; Jipijapa, Ecuador.
2. Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí; Jipijapa, Ecuador.
3. Docente de la Carrera de Derecho en la Universidad Estatal del Sur de Manabí; Jipijapa, Ecuador.
4. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; Jipijapa, Ecuador.

Volumen: 10

Número: 3

Año: 2026

Paginación: 249-267

URL: <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/1192>

***Correspondencia autor:** ricardo.cedeno@unesum.edu.ec

RESUMEN

La presente investigación muestra la aplicación de una metodología denominada técnica de codificación de colores. Su objetivo es el fortalecer las habilidades escriturales en los alumnos de bachillerato mediante el uso de la técnica de codificación de colores. Para ello, se realizó varios pasos para la aplicación de dicha técnica de acuerdo a lo planificado en una guía de estudio. El experimento consistió en la selección de dos grupos de estudiantes de segundo de bachillerato de la unidad educativa fiscal Ernesto Velásquez Kuffó, donde estos fueron distribuidos según la autoridad del plantel, ambos grupos de estudiantes fueron sometidos a una serie de ejercicios y actividades elaboradas específicamente para evaluar su dominio ortográfico. A raíz del diagnóstico obtenido, se implementó una estrategia complementaria para reforzar la ortografía en asignar colores específicos a diferentes categorías o elementos ortográficos con el fin de resaltar y organizar la información de manera visualmente clara. Finalmente, luego de la implementación se obtuvo un impacto positivo en el desarrollo de las habilidades ortográficas por medio de la práctica donde permitieron afianzar el conocimiento de cada uno de ellos.

Palabras clave: Gestión universitaria, Virtualización académica, Interacción institucional, Competencias tecnológicas, Modalidades híbridas.

ABSTRACT

This research analyzes digital communication tools and their relationship with strengthening leadership in higher education institutions. The problem is framed by the need to understand how academic virtualization, online education, and blended modalities have turned digital communication into a strategic component of university management. The objective was to interpret the contribution of digital communication tools to institutional leadership in contemporary universities, with emphasis on the Ecuadorian context. A qualitative documentary study was conducted, with an interpretative design and a descriptive-analytical scope. The corpus consisted of recent scientific literature, international reports, institutional guidelines, and public evidence on virtual university modalities. The information was processed through thematic analysis focused on organizational communication, digital leadership, technological competencies, and university management. The results show that digital platforms promote timely interaction, collaborative decision-making, institutional transparency, and continuity of academic services. It is concluded that leadership in higher education requires digital communication competencies to guide innovation processes, strengthen institutional trust, and respond to the demands of online and blended education.

Keywords: University management, Academic virtualization, Institutional interaction, Technological competencies, Hybrid modalities.



Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)

Introducción

La educación superior atraviesa un proceso de transformación marcado por la digitalización de la gestión, la diversificación de modalidades de estudio y la expansión de ecosistemas virtuales de aprendizaje. En este escenario, las herramientas de comunicación digital han dejado de ser recursos complementarios para convertirse en medios estructurales de interacción académica, administrativa y directiva. Su uso permite coordinar equipos, comunicar decisiones, acompañar trayectorias estudiantiles y sostener procesos institucionales en contextos presenciales, en línea y semipresenciales.

La transformación digital universitaria implica cambios profundos en la cultura organizacional, en el trabajo docente, en la relación con los estudiantes y en las prácticas de liderazgo. EDUCAUSE (2024) define la transformación digital en educación superior como un conjunto coordinado de cambios culturales, laborales y tecnológicos que habilitan nuevos modelos educativos y operativos. Esta perspectiva resulta pertinente para comprender que la tecnología no transforma por sí sola a las universidades; su valor depende de la estrategia institucional, de las competencias humanas y del liderazgo que orienta su incorporación.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023) advierte que el uso de tecnología educativa debe responder a criterios de pertinencia, equidad, escalabilidad y sostenibilidad. Esta reflexión es clave para las instituciones de educación superior, debido a que la comunicación digital debe contribuir a mejorar la inclusión, la calidad académica y la gestión institucional, evitando que la brecha tecnológica profundice desigualdades o debilite la interacción pedagógica.

En América Latina, la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de plataformas virtuales, videoconferencias, aulas digitales, sistemas de mensajería institucional y redes sociales académicas. Sin embargo, des-

pués de la emergencia sanitaria, muchas universidades mantuvieron o fortalecieron modalidades híbridas, semipresenciales y en línea. Esto confirma que la educación digital ya no constituye una respuesta temporal, sino una dimensión permanente de la gestión universitaria contemporánea.

En Ecuador, las universidades han avanzado en la implementación de servicios digitales, plataformas académicas y modalidades flexibles. La Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) evidencia este proceso mediante su oferta académica presencial, semipresencial y en línea. La institución presenta modalidades semipresenciales con clases en línea y sesiones presenciales cortas, así como modalidad en línea diseñada para el aprendizaje virtual, lo que demuestra la importancia de las herramientas de comunicación digital para sostener la interacción académica y administrativa (Universidad Estatal del Sur de Manabí [UNESUM], 2026a). Además, su Dirección de Admisión y Nivelación registra carreras en línea, entre ellas Derecho, Psicopedagogía, Trabajo Social y Educación Inicial, lo cual refuerza la necesidad de procesos comunicacionales sólidos en entornos no presenciales (UNESUM, 2026b).

El liderazgo universitario, en este contexto, requiere nuevas competencias. No basta con dirigir desde estructuras jerárquicas tradicionales; es necesario comunicar con claridad, coordinar equipos distribuidos, promover colaboración, generar confianza y tomar decisiones basadas en información oportuna. Ehlers (2020) sostiene que el liderazgo digital en educación superior se relaciona con la capacidad institucional para orientar procesos de digitalización de manera estratégica, evitando respuestas fragmentadas ante tendencias tecnológicas cambiantes.

La literatura reciente coincide en que la transformación digital de la educación superior no puede reducirse a infraestructura tecnológica. Jameson et al. (2022) identifican que el liderazgo digital constituye un

campo relevante para comprender la madurez institucional, la toma de decisiones, el cambio organizacional y la innovación académica. De igual forma, Graham et al. (2023) destacan que la transformación del aprendizaje digital en universidades exige acompañamiento, visión estratégica y capacidades organizativas para superar barreras culturales y técnicas.

La comunicación digital es, por tanto, un eje transversal del liderazgo institucional. Plataformas como Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, correos institucionales, repositorios, redes sociales verificadas y sistemas de gestión académica permiten crear canales de interacción permanente. Estas herramientas favorecen la circulación de información, la coordinación de procesos, la participación de actores universitarios y la continuidad de servicios educativos.

No obstante, el uso de herramientas digitales también plantea desafíos. La disponibilidad de plataformas no garantiza comunicación efectiva ni liderazgo transformador. Pueden existir problemas de saturación informativa, mensajes dispersos, baja alfabetización digital, resistencia al cambio, desigualdad de acceso y ausencia de protocolos institucionales. Por ello, resulta necesario analizar la relación entre comunicación digital y liderazgo desde un enfoque cualitativo que permita interpretar sentidos, prácticas, tensiones y oportunidades.

El objetivo de la presente investigación es analizar las herramientas de comunicación digital y su relación con el fortalecimiento del liderazgo en instituciones de educación superior, considerando su relevancia en escenarios de educación en línea, semipresencial y transformación digital universitaria. El estudio aporta una reflexión contextualizada para universidades ecuatorianas y, particularmente, para procesos institucionales vinculados a la innovación académica y comunicacional.

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que se orientó a interpretar significados, relaciones conceptuales y tendencias institucionales vinculadas al uso de herramientas de comunicación digital y al fortalecimiento del liderazgo en educación superior. El estudio no buscó medir estadísticamente variables, sino comprender cómo la comunicación digital incide en prácticas de gestión, interacción y toma de decisiones universitarias.

El tipo de investigación fue documental, con diseño interpretativo y alcance descriptivo-analítico. La elección de este diseño permitió examinar literatura científica, informes internacionales, documentos institucionales y evidencias públicas sobre modalidades educativas digitales. En investigaciones cualitativas documentales, el análisis de textos, políticas, informes y producción académica permite identificar categorías interpretativas relevantes para comprender fenómenos sociales y organizacionales.

El corpus documental estuvo conformado por 24 fuentes seleccionadas intencionalmente. Se priorizaron artículos científicos, informes técnicos y documentos institucionales publicados entre 2020 y mayo de 2026, por tratarse de un período caracterizado por la consolidación de modelos virtuales, híbridos y semipresenciales en educación superior. También se consideraron fuentes institucionales de la UNESUM para contextualizar la existencia de modalidades en línea y semipresenciales.

Los criterios de inclusión fueron: a) documentos relacionados con comunicación digital, liderazgo universitario, transformación digital o educación virtual; b) publicaciones recientes, preferentemente de los últimos cinco años; c) pertinencia para educación superior; d) disponibilidad de información verificable; y e) relación con gestión universitaria o competencias digitales. Se excluyeron textos sin datos bibliográficos suficientes, documentos de opinión sin sus-

tento académico y materiales no vinculados al objeto de estudio.

La técnica principal fue el análisis documental. Se aplicó una matriz de revisión que permitió organizar la información según autor, año, tipo de documento, eje temático, aportes conceptuales y relación con el liderazgo institucional. Posteriormente, se realizó análisis temático para agrupar los hallazgos en categorías emergentes: comunicación organizacional digital, liderazgo digital, educación en línea y semipresen-

cial, competencias tecnológicas, gestión de la confianza y desafíos institucionales.

La validez cualitativa se fortaleció mediante triangulación documental entre literatura científica, informes internacionales y fuentes institucionales. Asimismo, se procuró coherencia entre objetivo, metodología, resultados y conclusiones. Desde el punto de vista ético, se respetó la autoría de las fuentes consultadas mediante citación bajo normas APA séptima edición y se evitó la utilización de información no verificable.

Tabla 1.

Categorías de análisis de la investigación

Categoría	Descripción analítica	Indicadores cualitativos
Comunicación organizacional digital	Procesos de intercambio de información mediados por plataformas tecnológicas.	Claridad de mensajes, oportunidad, bidireccionalidad, canales oficiales.
Liderazgo digital	Capacidad de conducir procesos institucionales mediante visión estratégica y uso pertinente de tecnologías.	Toma de decisiones, coordinación virtual, confianza, innovación.
Educación virtual y semipresencial	Modalidades académicas que integran interacción digital y recursos en línea.	Aulas virtuales, videoconferencias, acompañamiento estudiantil, flexibilidad.
Competencias tecnológicas	Conocimientos y habilidades para usar herramientas digitales con sentido académico y organizacional.	Alfabetización digital, manejo de plataformas, seguridad, colaboración.
Gestión universitaria	Procesos directivos, académicos y administrativos orientados al cumplimiento de objetivos institucionales.	Planificación, seguimiento, servicios, transparencia, evaluación.

Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis documental.*

Resultados y discusión

El análisis documental permitió identificar que las herramientas de comunicación digital fortalecen el liderazgo universitario cuando se integran a una estrategia institucional coherente. Su aporte no se limita al uso técnico de plataformas, sino que se expresa en la posibilidad de coordinar equipos, sostener vínculos académicos, democratizar información y generar respuestas oportunas ante necesidades de la comunidad universitaria.

La primera categoría identificada fue la comunicación organizacional digital. Los docu-

mentos revisados evidencian que las universidades contemporáneas requieren canales formales, ágiles y verificables para sostener su relación con estudiantes, docentes, administrativos y actores externos. En este sentido, el correo institucional, las aulas virtuales, los sistemas académicos, las redes sociales oficiales y las plataformas de videoconferencia permiten organizar flujos de información y reducir incertidumbre en la gestión.

La comunicación digital fortalece el liderazgo porque permite que las decisiones institucionales sean comunicadas de manera más rápida, clara y trazable. Un liderazgo que

no comunica adecuadamente pierde legitimidad, especialmente en entornos virtuales donde los actores no comparten necesariamente un mismo espacio físico. Por ello, la gestión de canales digitales debe considerar oportunidad, coherencia discursiva, identidad institucional y retroalimentación.

La segunda categoría fue el liderazgo digital. La literatura revisada indica que los líderes universitarios deben desarrollar capacidades para dirigir procesos de cambio tecnológico, acompañar equipos en entornos híbridos y promover una cultura organizacional orientada a la innovación. Ehlers (2020) plantea que el liderazgo digital en educación superior exige visión estratégica para evitar que la adopción tecnológica responda únicamente a modas o presiones externas.

Jameson et al. (2022), en una revisión sistemática sobre liderazgo digital en educación superior, evidencian que este campo se relaciona con madurez institucional, gestión del cambio, competencias directivas y transformación organizacional. Esto permite interpretar que la comunicación digital no es un elemento aislado, sino parte de un ecosistema de liderazgo que incluye cultura institucional, gobernanza, políticas de datos, formación docente y participación estudiantil.

La tercera categoría fue educación virtual y semipresencial. El crecimiento de estas modalidades ha elevado la importancia de las herramientas comunicacionales digitales. En una carrera en línea, el estudiante depende de plataformas virtuales para recibir orientaciones, participar en clases, entregar actividades, acceder a recursos y mantener contacto con docentes y tutores. En modalidades semipresenciales, la comunicación digital articula los momentos virtuales con los encuentros presenciales, evitando rupturas en el proceso formativo.

La realidad de la UNESUM confirma esta tendencia. La institución presenta modalidades semipresenciales con clases en línea y sesiones presenciales cortas, así como modalidad en línea orientada al aprendizaje

virtual (UNESUM, 2026a). Además, su portal de admisión registra carreras en línea como Derecho, Psicopedagogía, Trabajo Social y Educación Inicial (UNESUM, 2026b). Estos elementos muestran que el liderazgo universitario debe sostener procesos comunicacionales permanentes para garantizar acompañamiento, información clara y sentido de pertenencia en estudiantes que no necesariamente asisten al campus todos los días.

La cuarta categoría fue competencias tecnológicas. Las herramientas digitales solo fortalecen el liderazgo cuando los actores institucionales poseen capacidades para utilizarlas con criterio. UNESCO (2023) advierte que la tecnología educativa debe evaluarse por su pertinencia y sostenibilidad, no únicamente por su novedad. En educación superior, esto implica formar a docentes, directivos y personal administrativo en comunicación digital, gestión de plataformas, protección de datos, accesibilidad y buenas prácticas de interacción virtual.

La quinta categoría fue gestión de la confianza institucional. En entornos digitales, la confianza se construye mediante mensajes oportunos, fuentes oficiales, continuidad de la atención y coherencia entre discurso y acción. Las redes sociales institucionales, por ejemplo, no solo informan; también proyectan liderazgo, identidad y cercanía. Sin embargo, su uso debe responder a una política comunicacional clara para evitar improvisación, dispersión de mensajes o debilitamiento de la imagen universitaria.

Los resultados también permiten identificar tensiones. Una de ellas es la sobrecarga comunicacional. La multiplicación de canales puede generar confusión cuando no existen protocolos claros sobre qué información se emite por cada medio. Otra tensión es la brecha digital, debido a que no todos los estudiantes o docentes poseen igual conectividad, equipamiento o dominio tecnológico. Esto obliga a las universidades a diseñar estrategias inclusivas y acompañamiento permanente.

La discusión con estudios recientes permite sostener que la transformación digital universitaria depende de liderazgo, cultura y capacidades institucionales. Graham et al. (2023) señalan que la transformación del aprendizaje digital requiere comprender barreras locales y construir estrategias de cambio sostenibles. De manera complementaria, Onan (2024) afirma que la transformación digital modifica procesos de gestión, funciones operativas y métodos educativos, por lo que su conducción requiere liderazgo efectivo.

La educación en línea y semipresencial exige, además, una comunicación pedagógica distinta. No se trata de trasladar mecánicamente la clase presencial a una pantalla, sino de diseñar interacciones, orientaciones y recursos que permitan acompañar el aprendizaje. En este punto, el liderazgo académico debe promover formación docente en metodologías virtuales, comunicación asincrónica, retroalimentación digital y uso ético de herramientas tecnológicas.

La relación entre comunicación digital y liderazgo también puede observarse en la toma de decisiones. Las plataformas digitales permiten recolectar información, realizar reuniones virtuales, sistematizar acuerdos, socializar disposiciones y dar seguimiento a procesos. En consecuencia, fortalecen la capacidad de respuesta institucional. No obstante, su efectividad depende de que existan responsables, protocolos, criterios de seguridad y cultura de uso responsable.

La transformación digital, entendida como cambio cultural y organizacional, exige liderazgo adaptativo. Un líder universitario en el siglo XXI debe comprender que la comunicación digital no reemplaza la comunicación humana; la amplía, la organiza y la hace más accesible cuando se gestiona adecuadamente. Por ello, el desafío consiste en equilibrar eficiencia tecnológica con cercanía, empatía y sentido institucional.

En el contexto ecuatoriano, la educación superior tiene el reto de fortalecer modelos de gestión digital que respondan a realidades territoriales diversas. Universidades con presencia regional, como la UNESUM, cumplen un papel fundamental al ampliar oportunidades educativas mediante modalidades en línea y semipresenciales. Para que estas modalidades sean sostenibles, se requiere liderazgo comunicacional capaz de integrar plataformas, procesos académicos, atención estudiantil y proyección institucional.

En síntesis, los resultados muestran que las herramientas de comunicación digital fortalecen el liderazgo institucional en cuatro dimensiones: estratégica, porque permiten orientar procesos de cambio; organizacional, porque mejoran la coordinación interna; pedagógica, porque sostienen la interacción en modalidades virtuales; y simbólica, porque proyectan identidad, confianza y transparencia ante la comunidad universitaria.

Tabla 2.

Aportes de las herramientas digitales al liderazgo universitario

Herramienta	Uso institucional	Aporte al liderazgo	Riesgo si no se gestiona
Aulas virtuales	Gestión académica, recursos, tareas y seguimiento.	Organiza la enseñanza y facilita acompañamiento.	Uso instrumental sin retroalimentación.
Videoconferencias	Clases, reuniones, tutorías y sesiones directivas.	Permite interacción sincrónica y toma de decisiones.	Fatiga digital y baja participación.
Correo institucional	Comunicaciones formales y trazabilidad.	Da validez y respaldo a disposiciones.	Saturación de mensajes.
Redes sociales oficiales	Difusión pública e identidad institucional.	Proyecta cercanía, transparencia y reputación.	Improvisación o mensajes no alineados.

Sistemas académicos	Matrícula, notas, procesos y servicios.	Fortalece eficiencia y transparencia.	y	Brechas de acceso o baja usabilidad.
---------------------	---	---------------------------------------	---	--------------------------------------

Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis documental.*

Los hallazgos de esta investigación permiten plantear que el liderazgo universitario contemporáneo debe asumir la comunicación digital como una competencia transversal. Esta competencia no se reduce al dominio de aplicaciones, sino que integra planificación, sentido ético, capacidad de escucha, gestión de comunidades virtuales y evaluación permanente de resultados comunicacionales.

En las instituciones de educación superior, la comunicación digital también cumple una función integradora. Permite articular docencia, investigación, vinculación y gestión administrativa. Cuando las herramientas digitales se utilizan de manera planificada, contribuyen a que la información institucional circule entre áreas, facultades, carreras, campus y modalidades de estudio. Esta articulación es especialmente relevante en universidades con diversidad territorial y académica.

El liderazgo fortalecido por comunicación digital se caracteriza por la capacidad de anticiparse, orientar y acompañar. Anticiparse implica prever necesidades de información; orientar supone emitir mensajes claros y oportunos; acompañar exige mantener canales de retroalimentación que permitan conocer inquietudes de estudiantes, docentes y personal administrativo. Estas tres acciones son fundamentales en modalidades virtuales, donde la ausencia de presencia física puede generar sensación de distancia institucional.

La educación en línea demanda mayor precisión comunicacional. El estudiante virtual requiere instrucciones claras, calendarios definidos, respuestas oportunas y acceso permanente a recursos. Cuando estos elementos fallan, la experiencia académica se debilita. Por ello, el liderazgo institucional

debe asegurar que los entornos virtuales funcionen con criterios de calidad, accesibilidad y acompañamiento.

La modalidad semipresencial, por su parte, requiere coordinación entre actividades en línea y encuentros presenciales. En este modelo, la comunicación digital permite preparar actividades, socializar materiales, realizar seguimiento y mantener continuidad entre sesiones. Un liderazgo efectivo debe evitar que la semipresencialidad se convierta en fragmentación, y para ello necesita protocolos comunicacionales claros.

Otro elemento relevante es la reputación institucional. En la sociedad digital, las universidades comunican no solo a través de documentos oficiales, sino también mediante publicaciones, transmisiones, videos, aulas virtuales, correos y respuestas en plataformas. Cada interacción comunica una forma de liderazgo. Una institución que responde con claridad y oportunidad proyecta organización; una institución que comunica de forma dispersa proyecta debilidad.

El análisis realizado también permite sostener que las herramientas digitales fortalecen la transparencia. La publicación de convocatorias, cronogramas, reglamentos, resultados académicos, procesos de admisión y actividades institucionales mediante canales digitales facilita el acceso a la información. Esta transparencia contribuye a la confianza y legitima la acción directiva.

Sin embargo, la transparencia digital debe estar acompañada de responsabilidad. Las universidades deben cuidar la protección de datos personales, la seguridad de plataformas y el uso ético de información académica. UNESCO (2023) recuerda que la tecnología educativa debe evaluarse considerando beneficios y riesgos. En conse-

cuencia, el liderazgo digital también implica gobernanza tecnológica y criterios éticos.

La formación continua constituye otro resultado relevante. Docentes y autoridades necesitan actualización permanente en herramientas digitales, metodologías activas, comunicación virtual, analítica académica y gestión de comunidades. Sin formación, las plataformas pueden ser subutilizadas o empleadas solo como repositorios de documentos, perdiendo su potencial de interacción y liderazgo.

Finalmente, el fortalecimiento del liderazgo mediante herramientas digitales debe conectarse con la misión universitaria. La tecnología tiene sentido cuando contribuye a mejorar la calidad educativa, ampliar el acceso, fortalecer la investigación, dinamizar la vinculación y optimizar la gestión. Por ello, la comunicación digital debe integrarse a los planes estratégicos institucionales y no limitarse a acciones aisladas.

Comunicación digital como soporte estratégico del gobierno universitario

La comunicación digital se ha convertido en una condición de gobernabilidad universitaria, especialmente cuando las instituciones deben atender a comunidades amplias, dispersas y diversas. En universidades con carreras presenciales, semipresenciales y en línea, la información institucional debe circular con precisión entre facultades, direcciones, coordinaciones, docentes y estudiantes. Esta circulación no puede depender únicamente de reuniones presenciales o comunicaciones informales, sino de canales digitales capaces de registrar, ordenar y respaldar los procesos.

Desde una perspectiva de liderazgo, la comunicación digital permite reducir asimetrías informativas. Cuando los estudiantes conocen cronogramas, reglamentos, rutas de atención, horarios, tutorías y procedimientos mediante canales oficiales, aumenta la percepción de organización institucional. De igual forma, cuando los docentes

reciben lineamientos claros y oportunos mediante plataformas formales, mejora la coordinación académica y se fortalece la confianza en la gestión.

El gobierno universitario contemporáneo requiere transparencia operativa. Las plataformas digitales facilitan publicar información, convocar a la comunidad, socializar decisiones, registrar evidencias y dar seguimiento a compromisos. Esto resulta especialmente importante en instituciones públicas, donde la comunicación no solo tiene una función informativa, sino también una dimensión ética vinculada con la rendición de cuentas, la participación y el servicio a la sociedad.

La dimensión estratégica de la comunicación digital se observa en su capacidad para articular los distintos procesos sustantivos de la universidad. Docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión administrativa requieren canales de coordinación permanente. Cuando estas áreas operan mediante sistemas desconectados, se generan duplicidades, demoras y pérdida de información. En cambio, cuando existe una arquitectura comunicacional integrada, el liderazgo puede orientar mejor los objetivos institucionales.

Educación en línea y semipresencial como impulso de nuevas prácticas comunicacionales

La consolidación de la educación en línea y semipresencial ha modificado la forma en que estudiantes y docentes se vinculan con la universidad. En la modalidad presencial, gran parte de la interacción ocurre en aulas, oficinas y espacios físicos del campus. En la modalidad virtual, la experiencia institucional se construye principalmente mediante plataformas, mensajes, videoconferencias, foros, correos y materiales digitales. Por ello, la calidad de la comunicación se convierte en un factor determinante de permanencia, satisfacción y desempeño académico.

En la educación en línea, el estudiante necesita claridad permanente. Requiere saber dónde ingresar, cómo participar, a quién consultar, cuándo entregar actividades, cómo recibir retroalimentación y qué canales utilizar ante dificultades. Cada uno de estos elementos depende de procesos comunicacionales digitales bien diseñados. Un liderazgo institucional débil en comunicación puede generar desorientación, retrasos y abandono; un liderazgo comunicacional sólido puede favorecer acompañamiento, motivación y sentido de pertenencia.

La modalidad semipresencial demanda una coordinación todavía más precisa, porque combina actividades virtuales con encuentros presenciales. Esto implica planificar calendarios, comunicar cambios, integrar materiales, preparar sesiones y mantener continuidad académica entre momentos distintos. Las herramientas digitales permiten sostener esa continuidad, pero requieren planificación pedagógica y liderazgo académico para evitar que la experiencia formativa se perciba fragmentada.

En instituciones como la UNESUM, donde existen carreras en línea y modalidades semipresenciales, la comunicación digital adquiere un valor institucional directo. No se trata únicamente de publicar información, sino de garantizar que los estudiantes reciban acompañamiento real durante su trayectoria académica. En este contexto, el liderazgo debe orientar el uso de plataformas hacia la calidad educativa, la inclusión territorial y la atención oportuna.

Competencias del líder universitario en entornos digitales

El liderazgo universitario digital exige un conjunto de competencias que integran comunicación, gestión, tecnología y visión institucional. La primera competencia es la claridad comunicacional. Los líderes deben emitir mensajes comprensibles, oportunos y coherentes, evitando ambigüedades que puedan afectar procesos académicos o administrativos. La segunda competencia

es la escucha activa en entornos digitales, entendida como la capacidad de recoger inquietudes, interpretar necesidades y responder mediante canales formales.

Una tercera competencia es la alfabetización tecnológica. No se espera que todos los líderes sean especialistas en sistemas informáticos, pero sí que comprendan el funcionamiento estratégico de las plataformas que utiliza la institución. Esta comprensión permite tomar mejores decisiones, solicitar mejoras pertinentes, evaluar riesgos y promover usos adecuados entre docentes y estudiantes.

La cuarta competencia es la gestión del cambio. La incorporación de herramientas digitales suele generar resistencia, especialmente cuando modifica rutinas laborales o exige nuevas habilidades. El líder universitario debe acompañar estos procesos con capacitación, comunicación clara y reconocimiento de las dificultades reales de la comunidad. La transformación digital no puede imponerse únicamente mediante disposiciones; debe construirse con participación y sentido institucional.

La quinta competencia es la ética digital. Las universidades manejan información académica, datos personales, evidencias de evaluación, comunicaciones internas y registros sensibles. Por ello, el liderazgo digital debe promover seguridad, privacidad, uso responsable de datos y respeto a la dignidad de las personas en entornos virtuales. La confianza institucional depende también de cómo se protegen los datos y cómo se gestionan las interacciones digitales.

Herramientas de comunicación digital y cultura institucional

Las herramientas digitales no son neutrales en la vida organizacional. Su incorporación modifica tiempos, jerarquías, formas de participación y expectativas de respuesta. Un grupo de WhatsApp, una plataforma institucional o una red social oficial puede facilitar procesos, pero también puede generar in-

formalidad, sobrecarga o pérdida de control comunicacional si no existen normas claras. Por ello, la cultura institucional debe acompañar el uso de herramientas digitales.

Una cultura digital madura establece diferencias entre canales formales e informales. El correo institucional puede reservarse para disposiciones oficiales; el aula virtual para procesos académicos; los sistemas de gestión para trámites; las redes sociales para proyección pública; y las aplicaciones de mensajería para coordinación rápida, sin reemplazar documentos formales. Esta diferenciación evita confusión y fortalece la trazabilidad de la gestión.

La cultura institucional también se expresa en la manera de responder. En entornos digitales, el silencio institucional puede interpretarse como desatención. Por ello, los líderes deben promover tiempos razonables de respuesta, rutas de derivación y criterios de atención. La comunicación digital efectiva no significa responder de forma inmediata a todo, sino contar con procesos organizados, responsables definidos y mensajes adecuados.

El fortalecimiento del liderazgo mediante herramientas digitales requiere, además, coherencia entre identidad institucional y comunicación pública. Las universidades proyectan su liderazgo en cada publicación, transmisión, comunicado y pieza audiovisual. Una comunicación institucional profesional contribuye a consolidar reputación, mientras que mensajes improvisados pueden afectar credibilidad. Por esta razón, la gestión comunicacional debe integrarse al liderazgo estratégico.

Dimensión pedagógica de la comunicación digital

En educación superior, la comunicación digital no se limita a la gestión administrativa; también tiene una dimensión pedagógica. En aulas virtuales, foros, videoconferencias y plataformas de evaluación, la comunicación orienta el aprendizaje. Un docente que comunica instrucciones claras, ofrece retro-

alimentación pertinente y mantiene presencia activa en el entorno virtual fortalece el liderazgo pedagógico y mejora la experiencia estudiantil.

La pedagogía digital requiere diseñar interacciones. No basta con subir documentos o grabaciones; es necesario generar preguntas, actividades colaborativas, espacios de discusión, tutorías y mecanismos de seguimiento. Desde esta perspectiva, el liderazgo académico debe promover que las herramientas digitales se utilicen para construir aprendizaje, no solo para distribuir contenidos.

La comunicación asincrónica es especialmente importante en la educación en línea. Permite que estudiantes con diferentes horarios, responsabilidades laborales o condiciones de conectividad participen de manera flexible. Sin embargo, esta flexibilidad requiere orden, criterios de evaluación y retroalimentación. El liderazgo institucional debe garantizar que la flexibilidad no se convierta en abandono ni en ausencia de acompañamiento.

La comunicación sincrónica, por su parte, fortalece cercanía, interacción y sentido de comunidad. Las videoconferencias permiten explicar, dialogar y resolver inquietudes en tiempo real. No obstante, su uso excesivo puede generar fatiga digital. Por ello, el liderazgo académico debe equilibrar recursos sincrónicos y asincrónicos, considerando pertinencia pedagógica y condiciones de los estudiantes.

Riesgos y desafíos de la comunicación digital universitaria

El primer riesgo identificado es la brecha digital. La educación en línea y semipresencial presupone acceso a dispositivos, conectividad y competencias tecnológicas. Cuando estos elementos no están garantizados, las herramientas digitales pueden reproducir desigualdades. Las universidades deben diagnosticar estas brechas y generar alternativas de apoyo, capacitación y flexibilidad razonable.

El segundo riesgo es la dispersión comunicacional. Cuando una institución utiliza múltiples canales sin lineamientos, los mensajes pueden duplicarse, contradecirse o perderse. Esto afecta la autoridad del liderazgo y genera incertidumbre. Para evitarlo, se requiere una política de comunicación digital que establezca vocerías, canales oficiales, periodicidad, formatos y responsables.

El tercer riesgo es la sobrecarga informativa. El exceso de mensajes puede disminuir la atención de los destinatarios. En lugar de fortalecer la comunicación, la saturación puede producir desinterés. El liderazgo debe aprender a priorizar contenidos, segmentar públicos y utilizar formatos claros para que la información llegue de manera efectiva.

El cuarto riesgo es la dependencia tecnológica sin reflexión pedagógica. Una universidad puede contar con plataformas modernas y, aun así, mantener prácticas tradicionales poco participativas. La innovación no depende exclusivamente de la herramienta, sino de la intención educativa, la metodología, la formación docente y el acompañamiento institucional.

El quinto riesgo se relaciona con la seguridad y la privacidad. Los entornos digitales exigen protección de datos personales, seguridad de accesos, manejo responsable de grabaciones y criterios éticos de interacción. La confianza en las herramientas digitales se fortalece cuando la institución demuestra responsabilidad en la gestión de información.

Propuesta interpretativa para fortalecer el liderazgo mediante comunicación digital

A partir del análisis realizado, se propone comprender el fortalecimiento del liderazgo digital universitario desde cinco ejes integrados. El primer eje es la estrategia: las herramientas digitales deben responder a objetivos institucionales y no solo a necesidades coyunturales. El segundo eje es la formación: docentes, autoridades y administrativos requieren actualización perma-

nente para usar las plataformas con sentido académico y organizacional.

El tercer eje es la gobernanza comunicacional: la institución debe definir canales oficiales, responsables, protocolos y criterios de seguridad. El cuarto eje es la participación: la comunicación digital debe facilitar escucha, retroalimentación y colaboración de la comunidad universitaria. El quinto eje es la evaluación: las estrategias digitales deben revisarse periódicamente para identificar niveles de uso, satisfacción, dificultades y oportunidades de mejora.

Estos ejes permiten interpretar que el liderazgo universitario no se fortalece por la simple presencia de tecnología, sino por la capacidad de integrarla a una visión institucional. Las herramientas digitales generan valor cuando conectan personas, procesos y objetivos. En consecuencia, la comunicación digital debe ser entendida como parte del modelo de gestión universitaria y no como una actividad operativa secundaria.

La propuesta también permite identificar implicaciones para la UNESUM y otras instituciones públicas de educación superior. La existencia de carreras en línea y modalidades semipresenciales demanda fortalecer sistemas de atención, capacitación docente, producción de contenidos, comunicación institucional y seguimiento académico. Estos elementos deben articularse bajo liderazgo estratégico para garantizar calidad y pertinencia.

En términos de investigación futura, sería pertinente desarrollar estudios empíricos con entrevistas, grupos focales o encuestas dirigidas a estudiantes, docentes y autoridades. Esto permitiría contrastar la propuesta documental con percepciones directas de la comunidad universitaria y profundizar en indicadores de liderazgo digital, satisfacción comunicacional y permanencia estudiantil en modalidades virtuales.

La presente investigación documental ofrece una base conceptual para ese tipo de

estudios, al identificar categorías, relaciones y desafíos. Su aporte radica en ordenar la discusión sobre comunicación digital y liderazgo universitario en un momento en que la educación en línea, la semipresencialidad y la transformación tecnológica forman parte de la realidad institucional de las universidades ecuatorianas.

Análisis integrador de categorías

La integración de las categorías analizadas permite comprender que comunicación digital, liderazgo y gestión universitaria forman una relación sistémica. La comunicación digital provee los canales y lenguajes; el liderazgo otorga dirección, sentido y legitimidad; y la gestión universitaria organiza los procesos mediante los cuales la institución cumple sus funciones sustantivas. Cuando uno de estos elementos se debilita, la transformación digital pierde consistencia y se reduce a una adopción instrumental de herramientas.

La categoría comunicación organizacional digital se conecta directamente con la confianza institucional. En educación superior, la confianza se construye cuando la información es oficial, verificable y oportuna. Esto adquiere mayor relevancia en ambientes virtuales, donde los estudiantes no siempre pueden acudir físicamente a una oficina para resolver inquietudes. La claridad de los mensajes, la estabilidad de los canales y la capacidad de respuesta se convierten en indicadores visibles de liderazgo.

La categoría liderazgo digital se relaciona con la conducción del cambio. Las instituciones pueden adquirir plataformas, contratar servicios tecnológicos o crear aulas virtuales; sin embargo, si no existe liderazgo, esas herramientas pueden quedar subutilizadas. El liderazgo define prioridades, comunica propósitos, moviliza equipos y evalúa resultados. Por ello, una universidad digitalmente equipada no siempre es una universidad digitalmente transformada.

La categoría educación virtual y semipresencial revela que la comunicación digital es parte de la experiencia educativa. El estudiante no diferencia completamente entre plataforma, docente, administración y universidad; su percepción institucional se construye a partir de todas las interacciones. Si una plataforma falla, si una respuesta tarda demasiado o si una instrucción es confusa, la imagen de la institución se ve afectada. Por tanto, el liderazgo debe comprender la experiencia digital como experiencia institucional integral.

La categoría competencias tecnológicas muestra que la formación es una condición de sostenibilidad. Las herramientas cambian rápidamente, pero las competencias permiten adaptación. Una comunidad universitaria formada puede migrar de una plataforma a otra, evaluar nuevas soluciones y resolver problemas cotidianos con autonomía. En cambio, una comunidad dependiente de instrucciones aisladas enfrenta mayores dificultades ante cambios tecnológicos.

La categoría gestión universitaria permite ubicar la comunicación digital en el plano de la planificación. Las herramientas deben responder a procesos definidos: admisión, matrícula, docencia, tutoría, evaluación, bienestar universitario, vinculación, investigación y comunicación institucional. Si cada proceso adopta canales sin coordinación, la experiencia se fragmenta. Si existe planificación, las herramientas se articulan y fortalecen la eficiencia institucional.

Implicaciones para la calidad educativa

La calidad educativa en modalidades virtuales y semipresenciales depende en gran medida de la comunicación. Una asignatura puede tener contenidos adecuados, pero si las orientaciones no son claras, el aprendizaje se ve afectado. Del mismo modo, una institución puede contar con reglamentos y servicios, pero si los estudiantes no conocen las rutas de acceso, esos servicios pierden efectividad. Por ello, la comunicación digital es un componente de calidad y no solamente una actividad informativa.

Las herramientas digitales contribuyen a la calidad cuando permiten seguimiento. Las aulas virtuales registran participación, entregas, calificaciones y retroalimentación; los sistemas académicos permiten observar trayectorias; las plataformas de videoconferencia facilitan encuentros; y los canales institucionales permiten resolver dudas. Estos registros ayudan a tomar decisiones y a identificar estudiantes que requieren apoyo oportuno.

La calidad también se relaciona con accesibilidad. Los materiales digitales deben ser comprensibles, ordenados y disponibles. La comunicación debe considerar estudiantes con diferentes condiciones de conectividad, horarios laborales, responsabilidades familiares o niveles de competencia tecnológica. Un liderazgo inclusivo utiliza herramientas digitales para ampliar oportunidades, no para excluir a quienes enfrentan limitaciones.

En universidades públicas, la calidad educativa tiene una dimensión social. La educación en línea puede ampliar cobertura territorial y facilitar acceso a personas que no pueden trasladarse diariamente a un campus. Sin embargo, esta oportunidad exige responsabilidad institucional. La expansión de la modalidad virtual debe estar acompañada de tutoría, comunicación efectiva, soporte tecnológico y evaluación permanente de la experiencia estudiantil.

Por ello, el fortalecimiento del liderazgo mediante comunicación digital tiene efectos directos en la calidad. Un liderazgo que comunica, escucha y responde puede identificar problemas antes de que se conviertan en deserción, inconformidad o pérdida de confianza. La comunicación digital bien gestionada permite anticipar, acompañar y corregir.

Lineamientos prácticos derivados del análisis

A partir de los resultados se plantean lineamientos prácticos para instituciones de educación superior. El primer lineamiento consiste en definir una política institucio-

nal de comunicación digital. Esta política debe establecer canales oficiales, públicos destinatarios, frecuencia de mensajes, responsables de emisión, protocolos de emergencia, normas de seguridad y criterios de imagen institucional.

El segundo lineamiento es fortalecer la capacitación permanente. Docentes y autoridades requieren formación no solo en manejo técnico de plataformas, sino también en comunicación pedagógica, liderazgo virtual, retroalimentación digital, evaluación en línea, protección de datos y atención a estudiantes en entornos virtuales. Esta capacitación debe ser continua, contextualizada y evaluable.

El tercer lineamiento es integrar la comunicación digital al sistema de aseguramiento de la calidad. Las universidades pueden incorporar indicadores como tiempo de respuesta, claridad de información, satisfacción estudiantil, participación en aulas virtuales, cumplimiento de cronogramas y accesibilidad de recursos. Estos indicadores permitirían evaluar no solo la existencia de herramientas, sino su contribución real a la gestión académica.

El cuarto lineamiento es promover liderazgo distribuido. La comunicación digital no debe depender únicamente de autoridades superiores o de un departamento específico. Coordinadores de carrera, docentes, tutores, personal administrativo y comunicadores institucionales cumplen roles complementarios. Un liderazgo distribuido permite que la información fluya con mayor rapidez y que los problemas se resuelvan en el nivel correspondiente.

El quinto lineamiento es fortalecer la identidad institucional en entornos digitales. Las aulas virtuales, redes sociales, correos, formularios y portales deben reflejar coherencia visual, lingüística y organizativa. Esta coherencia ayuda a que los estudiantes reconozcan canales oficiales y desarrollen sentido de pertenencia incluso cuando cursan estudios en modalidad en línea.

El sexto lineamiento es establecer mecanismos de escucha digital. Formularios de satisfacción, buzones virtuales, encuestas rápidas, reuniones en línea y análisis de consultas frecuentes pueden ofrecer información relevante para la mejora continua. Escuchar a la comunidad es una forma de liderazgo, especialmente en escenarios digitales donde las inquietudes pueden acumularse silenciosamente.

Modelo conceptual propuesto

Como resultado interpretativo de la investigación se propone un modelo conceptual de liderazgo comunicacional digital para instituciones de educación superior. Este modelo se estructura en cuatro componentes: dirección estratégica, infraestructura comunicacional, competencias humanas y evaluación institucional. La dirección estratégica define el propósito de la comunicación digital; la infraestructura comunicacional proporciona canales y plataformas; las competencias humanas garantizan uso pertinente; y la evaluación institucional permite medir resultados y corregir procesos.

El primer componente, dirección estratégica, implica que las autoridades universitarias definan por qué y para qué se utilizan herramientas digitales. Esto evita la improvisación y permite alinear la comunicación con los objetivos institucionales. La dirección estratégica también incluye la definición de prioridades: atención estudiantil, gestión docente, comunicación pública, investigación, vinculación o administración.

El segundo componente, infraestructura comunicacional, comprende plataformas académicas, sistemas de gestión, correos institucionales, redes sociales, repositorios y herramientas de videoconferencia. No basta con disponer de estas herramientas; es necesario integrarlas, mantenerlas actualizadas y garantizar soporte técnico. Una infraestructura sin mantenimiento deteriora la experiencia del usuario y debilita la confianza.

El tercer componente, competencias humanas, reconoce que la transformación digital depende de las personas. Directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo necesitan capacidades para comunicarse, colaborar y resolver problemas en entornos digitales. Estas competencias deben ser promovidas desde la institución mediante formación, acompañamiento y comunidades de práctica.

El cuarto componente, evaluación institucional, permite conocer si la comunicación digital está cumpliendo su propósito. Evaluar implica revisar indicadores, recoger percepciones, analizar dificultades y tomar decisiones de mejora. Sin evaluación, las herramientas pueden mantenerse por costumbre aunque no estén generando los resultados esperados.

El modelo propuesto se resume en una premisa central: la comunicación digital fortalece el liderazgo cuando se orienta estratégicamente, se sostiene en infraestructura confiable, se aplica mediante competencias humanas y se evalúa de forma continua. Esta premisa puede servir de base para futuras investigaciones empíricas en universidades ecuatorianas.

Proyección institucional para universidades ecuatorianas

Las universidades ecuatorianas enfrentan el desafío de consolidar modelos de educación superior que combinen calidad, pertinencia territorial e innovación. En este marco, la comunicación digital puede contribuir a democratizar el acceso a la información y a fortalecer servicios universitarios para estudiantes de diferentes cantones, provincias y condiciones sociales. La modalidad en línea representa una oportunidad, pero exige liderazgo institucional sostenido.

Para una universidad pública regional, el uso estratégico de herramientas digitales puede ampliar su impacto social. Las plataformas virtuales permiten llegar a estudiantes que trabajan, viven lejos del campus o

requieren flexibilidad. Sin embargo, el acceso tecnológico debe ir acompañado de orientación, seguimiento y comunicación humanizada. La tecnología acerca cuando existe liderazgo; distancia cuando se gestiona de manera fría o desordenada.

La UNESUM, por su ubicación territorial y su crecimiento institucional, puede aprovechar la comunicación digital como un eje de fortalecimiento académico y de proyección social. La existencia de carreras en línea y modalidades semipresenciales demanda una comunicación institucional que acompañe al estudiante desde la admisión hasta la titulación. Esta comunicación debe integrar información académica, bienestar universitario, soporte tecnológico, biblioteca, investigación y vinculación.

La proyección institucional también exige que la comunicación digital muestre resultados, valores y compromiso social. Las universidades no solo deben informar actividades, sino explicar su contribución al desarrollo. En ese sentido, el liderazgo digital también es narrativo: ayuda a contar con rigor, claridad y transparencia lo que la institución hace por sus estudiantes y por la sociedad.

La consolidación de un liderazgo comunicacional digital permitiría a las instituciones de educación superior fortalecer su reputación, mejorar sus procesos internos y responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento. Esta investigación sostiene que el futuro de la gestión universitaria no puede separarse de una comunicación digital planificada, ética y orientada a la comunidad.

Síntesis de discusión y aporte académico

El aporte académico de este estudio radica en ubicar la comunicación digital como una dimensión constitutiva del liderazgo universitario y no como una función auxiliar. Esta precisión es relevante porque muchas instituciones asocian la transformación digital únicamente con adquisición de plataformas, conectividad o automatización de trámites. Sin embargo, la evidencia analizada

demuestra que el verdadero cambio ocurre cuando las herramientas digitales mejoran la forma en que la universidad escucha, orienta, acompaña y toma decisiones.

La investigación también aporta una lectura contextual para universidades que, como la UNESUM, desarrollan procesos de crecimiento académico mediante modalidades en línea y semipresenciales. En estos escenarios, la comunicación digital debe garantizar continuidad entre el proyecto institucional y la experiencia cotidiana del estudiante. Si el estudiante virtual recibe información clara, tutoría oportuna y canales confiables, la distancia física no necesariamente implica distancia institucional.

Desde el punto de vista teórico, el estudio articula tres campos que suelen analizarse por separado: comunicación organizacional, liderazgo digital y educación virtual. Esta articulación permite comprender que el fortalecimiento del liderazgo en educación superior depende de la capacidad de convertir herramientas tecnológicas en prácticas de gestión con sentido humano, pedagógico y estratégico.

Desde el punto de vista práctico, los hallazgos ofrecen insumos para diseñar políticas institucionales de comunicación digital, programas de formación en liderazgo tecnológico y protocolos de uso de plataformas. Estas acciones pueden favorecer la calidad de la atención, la eficiencia administrativa y la consolidación de una cultura universitaria más participativa.

Finalmente, la discusión permite afirmar que la comunicación digital será cada vez más decisiva en la educación superior. La expansión de la inteligencia artificial, la analítica académica, los campus virtuales y los servicios automatizados exigirá líderes capaces de equilibrar innovación con responsabilidad ética. En consecuencia, las universidades que fortalezcan su liderazgo comunicacional estarán en mejores condiciones para responder a los desafíos académicos, sociales y tecnológicos de los próximos años.

En términos prospectivos, la comunicación digital deberá integrarse con políticas de innovación académica, bienestar estudiantil y aseguramiento de la calidad. Las universidades que gestionen sus canales digitales de manera estratégica podrán anticipar necesidades, personalizar acompañamientos y sostener comunidades académicas más cohesionadas, incluso cuando los procesos formativos se desarrollen en entornos distribuidos.

También resulta necesario comprender que el liderazgo digital no elimina la dimensión presencial de la universidad, sino que la complementa. La interacción cara a cara mantiene valor pedagógico y humano, pero las herramientas digitales amplían las posibilidades de acceso, seguimiento y participación. El reto consiste en construir modelos equilibrados que aprovechen lo mejor de cada modalidad.

Para lograrlo, las instituciones deben pasar de una lógica reactiva a una lógica planificada. Durante la emergencia sanitaria muchas universidades incorporaron tecnologías para responder a la crisis; en la etapa actual, mayo de 2026, el desafío es consolidar sistemas permanentes, evaluables y alineados con la misión universitaria. Esto exige liderazgo, inversión, formación y comunicación coherente.

La comunicación digital, finalmente, debe sostenerse en principios de servicio público. En una universidad estatal, cada mensaje, plataforma y proceso virtual debe facilitar derechos educativos, fortalecer la inclusión y mejorar la relación con la sociedad. Así, el liderazgo universitario se expresa no solo en decisiones administrativas, sino en la capacidad de comunicar con responsabilidad, cercanía y visión de futuro.

Una implicación adicional se relaciona con la necesidad de documentar las buenas prácticas. Cada experiencia exitosa de comunicación digital, tutoría virtual, atención estudiantil o coordinación académica puede convertirse en evidencia para proce-

sos de mejora, acreditación y rendición de cuentas. De esta manera, la comunicación digital no solo facilita la gestión diaria, sino que también produce memoria institucional y aprendizaje organizacional.

La producción de evidencia es fundamental para fortalecer decisiones futuras. Las universidades pueden analizar consultas recurrentes, participación en aulas virtuales, asistencia a sesiones sincrónicas, tiempos de respuesta y satisfacción de usuarios. Estos datos, interpretados éticamente, permiten ajustar procesos y orientar recursos hacia las áreas que más lo requieren.

En consecuencia, el liderazgo comunicacional digital debe entenderse como una práctica permanente de mejora. No se trata de alcanzar un estado final de digitalización, sino de mantener una actitud institucional de aprendizaje, evaluación y adaptación. Esta visión resulta coherente con una universidad pública que busca responder a los cambios sociales sin perder su compromiso con la calidad, la inclusión y el desarrollo territorial.

Conclusiones

- Las herramientas de comunicación digital constituyen recursos estratégicos para el fortalecimiento del liderazgo en instituciones de educación superior, debido a que favorecen la interacción, la coordinación institucional y la toma de decisiones oportuna.
- La educación en línea y semipresencial ha incrementado la necesidad de contar con plataformas digitales, canales oficiales y protocolos comunicacionales que garanticen continuidad académica, acompañamiento estudiantil y eficiencia administrativa.
- El liderazgo universitario contemporáneo requiere competencias digitales y comunicacionales orientadas a dirigir procesos de innovación, gestionar equipos en entornos virtuales y fortalecer la confianza institucional.

- La transformación digital universitaria no depende únicamente de infraestructura tecnológica, sino de una cultura organizacional que valore la comunicación estratégica, la formación permanente y la participación de la comunidad universitaria.
- En el contexto ecuatoriano, y particularmente en universidades que ofertan modalidades en línea y semipresenciales, la comunicación digital es indispensable para sostener procesos académicos inclusivos, flexibles y territorialmente pertinentes.
- Persisten desafíos relacionados con brechas digitales, saturación informativa, resistencia al cambio, seguridad de datos y necesidad de capacitación permanente, por lo que las instituciones deben fortalecer políticas de gobernanza digital.
- Se recomienda que las universidades integren la comunicación digital en sus planes estratégicos, fortalezcan la formación en liderazgo digital y establezcan lineamientos claros para el uso de plataformas institucionales.

Bibliografía

- Abad-Segura, E., González-Zamar, M. D., Infante-Moro, J. C., & Ruipérez García, G. (2020). Sustainable management of digital transformation in higher education: Global research trends. *Sustainability*, 12(5), 2107. <https://doi.org/10.3390/su12052107>
- Adedoyin, O. B., & Soykan, E. (2023). Covid-19 pandemic and online learning: The challenges and opportunities. *Interactive Learning Environments*, 31(2), 863-875. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1813180>
- Area Moreira, M., & Adell, J. (2021). Tecnologías digitales y cambio educativo: una aproximación crítica. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 33-48.
- Bond, M., Buntins, K., Bedenlier, S., Zawacki-Richter, O., & Kerres, M. (2020). Mapping research in student engagement and educational technology in higher education: A systematic evidence map. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17, 2. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0176-8>
- Cabero-Almenara, J., & Palacios-Rodríguez, A. (2021). La evaluación de la educación virtual: las e-actividades. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(2), 169-188. <https://doi.org/10.5944/ried.24.2.28994>
- EDUCAUSE. (2024). Digital transformation in higher education. <https://www.educause.edu/focus-areas-and-initiatives/digital-transformation>
- Ehlers, U. D. (2020). Digital leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14. <https://doi.org/10.29252/johepal.1.3.6>
- García Aretio, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 9-32. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>
- Gkrimpizi, T., Peristeras, V., & Magnisalis, I. (2023). Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review. *Education Sciences*, 13(7), 746. <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>
- Graham, C. R., Borup, J., Pulham, E., & Larsen, R. (2023). Digital learning transformation in higher education. *Educational Technology Research and Development*, 71, 1-24.
- Jameson, J., Rumyantseva, N. L., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., McNay, I., & Ling Zhang, L. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, 3, 100115. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448. <https://doi.org/10.3390/su132313448>
- Marinoni, G., Van't Land, H., & Jensen, T. (2020). The impact of COVID-19 on higher education around the world. *International Association of Universities*.
- Muslim, A. Q., Haron, H., & Hashim, H. (2024). Exploring the nexus of digital leadership and digital literacy on higher education performance: The role of digital innovation. *European Journal of Educational Research*, 13(2), 681-696.
- Onan, G. (2024). Digital transformation and digital leadership in higher education institutions: Insights from the literature. *International Journal of New Approaches in Social Studies*, 8(2), 198-213. <https://doi.org/10.38015/sbyy.1587587>

- Pelletier, K., McCormack, M., Reeves, J., Robert, J., Arbino, N., Al-Freih, M., Dickson-Deane, C., Guevara, C., Koster, L., Sánchez-Mendiola, M., Bessette, L. S., & Stine, J. (2024). 2024 EDUCAUSE Horizon Report: Teaching and learning edition. EDUCAUSE.
- Rodríguez-Abitia, G., & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing digital transformation in universities. *Future Internet*, 13(2), 52. <https://doi.org/10.3390/fi13020052>
- Sánchez-Caballé, A., Gisbert-Cervera, M., & Esteve-Mon, F. M. (2021). The digital competence of university students: A systematic literature review. *Aloma*, 39(1), 63-74. <https://doi.org/10.51698/aloma.2021.39.1.63-74>
- UNESCO. (2023). Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms? UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723>
- Universidad Estatal del Sur de Manabí. (2026a). Oferta académica. <https://unesum.edu.ec/oferta-academica/>
- Universidad Estatal del Sur de Manabí. (2026b). Carreras en línea UNESUM. <https://admision.unesum.edu.ec/oferta-online>
- Zawacki-Richter, O. (2021). The current state and impact of COVID-19 on digital higher education in Germany. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(1), 218-226. <https://doi.org/10.1002/hbe2.238>

Cómo citar: Cedeño Aldaz, R. A., Quijije Véliz, F. S. ., Alcívar Cobeña, J. E. ., & Vidal Fernández, P. . (2026). Herramientas de comunicación digital y su relación con el fortalecimiento del liderazgo en instituciones de educación superior. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 10(3), 249–267. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v10.n3.2026.249-267>