



## **Comunicación efectiva y liderazgo: Claves para la gestión exitosa de las instituciones educativas en Latinoamérica**

*Effective communication and leadership: Keys to successful management of educational institutions in Latinamerica*

*Comunicação eficaz e liderança: Chaves para a gestão bem-sucedida de instituições de ensino na América Latina*

**César Augusto Tafur Ruiz**  
[CTAFURRU16@ucvvirtual.edu.pe](mailto:CTAFURRU16@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-1693-8226>  
**Universidad César Vallejo.**  
**Chiclayo - Perú**

**Ángel Johel Centurión Larrea**  
[centurionla@ucvvirtual.edu.pe](mailto:centurionla@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-7169-7680>  
**Universidad César Vallejo.**  
**Chiclayo - Perú**

**Víctor Raúl Villegas Vera**  
[vrvillegasv@ucvvirtual.edu.pe](mailto:vrvillegasv@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0009-0005-2147-0444>  
**Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.**  
**Lambayeque - Perú**

<http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i9.84>

Artículo recibido 30 de mayo de 2024 / Arbitrado 10 de junio de 2024 / Aceptado 30 de julio 2024 / Publicado 25 de octubre de 2024

### **Resumen**

La comunicación efectiva y el liderazgo son conceptos interconectados que juegan un papel crucial en la gestión y el desarrollo de las organizaciones, incluyendo las instituciones educativas. De ahí que el objetivo de la presente investigación consistió en identificar las estrategias de comunicación más efectivas para mejorar el liderazgo en escuelas latinoamericanas mediante el desarrollo de una revisión sistemática en América Latina. Un enfoque cualitativo fue empleado para el desarrollo de la investigación, la cual tuvo un alcance descriptivo y diseño longitudinal retrospectivo. Fueron seguidas las directrices de PRISMA 2020, para lo cual se realizó una revisión de los trabajos publicados en las bases de datos SciELO y Scopus. Se encontraron en Scopus y SciELO literatura sobre Gestión en Comunicación efectiva, en un total de 430 artículos, revistas y tesis, de los cuales 223 son de Scopus y 207 de SciELO. De este total de artículos se excluyó 400 trabajos solo revisando los títulos y resúmenes en analogía con el tema a investigar. Del análisis de los 30 artículos y haciendo una lectura del texto, se excluyen 12 trabajos por no tener correlación con la comunicación efectiva, quedando 18 artículos incluidos en la investigación. Se concluye que la comunicación efectiva se presenta como una herramienta fundamental para la gestión y el liderazgo directivo pedagógico, estableciendo una relación directa entre estas variables de estudio.

### **Palabras clave:**

Comunicación efectiva, gestión educativa, liderazgo directivo, instituciones educativas, Latinoamérica.

## Abstract

Effective communication and leadership are interconnected concepts that play a crucial role in the management and development of organizations, including educational institutions. Hence, the objective of this research was to identify the most effective communication strategies to improve leadership in Latin American schools by developing a systematic review in Latin America. A quantitative approach was used for the development of the research, which had a descriptive scope and retrospective longitudinal design. The PRISMA 2020 guidelines were followed, for which a review of the works published in the SciELO and Scopus databases was carried out. Literature on Effective Communication Management was found in Scopus and SciELO, in a total of 430 articles, journals and theses, of which 223 are from Scopus and 207 from SciELO. Of this total of articles, 400 works were excluded only by reviewing the titles and abstracts in analogy with the topic to be investigated. From the analysis of the 30 articles and a reading of the text, 12 works were excluded for not having a correlation with effective communication, leaving 18 articles included in the research. It is concluded that effective communication is presented as a fundamental tool for management and pedagogical leadership, establishing a direct relationship between these study variables.

### Keywords:

Effective communication, educational management, leadership, educational institutions, Latin America.

## Resumo

A comunicação e a liderança eficazes são conceitos interligados que desempenham um papel crucial na gestão e no desenvolvimento das organizações, incluindo as instituições de ensino. Portanto, o objetivo desta pesquisa foi identificar as estratégias de comunicação mais eficazes para melhorar a liderança nas escolas latino-americanas através do desenvolvimento de uma revisão sistemática na América Latina. Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizada uma abordagem quantitativa, que teve escopo descritivo e desenho longitudinal retrospectivo. Foram seguidas as diretrizes PRISMA 2020, para o qual foi realizada uma revisão dos trabalhos publicados nas bases de dados SciELO e Scopus. A literatura sobre Gestão Eficaz da Comunicação foi encontrada na Scopus e na SciELO, num total de 430 artigos, periódicos e teses, sendo 223 da Scopus e 207 da SciELO. Desse total de artigos, 400 trabalhos foram excluídos apenas pela revisão dos títulos e resumos em analogia com o tema a ser investigado. Da análise dos 30 artigos e da leitura do texto, foram excluídos 12 trabalhos por não terem correlação com comunicação eficaz, restando 18 artigos incluídos na pesquisa. Conclui-se que a comunicação eficaz se apresenta como ferramenta fundamental para a gestão e liderança diretiva pedagógica, estabelecendo uma relação direta entre essas variáveis de estudo.

### Palavras-chave:

Comunicação eficaz, gestão educacional, liderança diretiva, instituições de ensino, América Latina.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado se están experimentando un proceso de cambio en la Gestión educativa y tienen sus fundamentos en distintas perspectivas teóricas y estudios realizados en estos últimos años en las instituciones educativas del mundo (Misad et al., 2022). Esta es, sin duda, una preocupación y una realidad para los administradores y docentes encargados de dirigir y administrar este tipo de instituciones (Analuisa-Jácome y Pila-Martínez, 2020).

En este sentido, el líder pedagógico desempeña un papel fundamental en las escuelas, su liderazgo no solo guía a los docentes en la implementación de prácticas educativas efectivas, sino que también fomenta un ambiente colaborativo que potencia el aprendizaje de los estudiantes. Además, actúa como un agente de cambio, promoviendo la innovación y la mejora continua dentro del entorno escolar. Su capacidad para motivar y apoyar a otros educadores es esencial para crear un clima educativo positivo, que a su vez contribuye al desarrollo integral de los alumnos y al logro de objetivos académicos más altos.

Por otra parte, la comunicación efectiva es un instrumento significativo en la gestión y ejecución efectiva de las actividades educativas, se basa en las habilidades de comunicación que son importantes en el desarrollo de relaciones con colegas o supervisores, además, el uso de canales oportunos para eliminar las barreras dificulta la transferencia efectiva de la indagación (Fontalvo y Ventura, 2021; Reyes, 2021).

Al respecto, Anchundia et al., (2022) manifestaron que la comunicación efectiva es vital para lograr un liderazgo gerencial óptimo. Además, se han producido en Latinoamérica grandes cambios en la gestión educativa, el propósito de la gestión educativa es asegurar la calidad de la educación y cumple un rol muy importante en la orientación de los maestros, la reforma y construcción de instituciones integrales de acuerdo con las políticas nacionales vigentes (Portocarrero, 2022). Sin embargo, los expertos señalan que para tener una buena escuela no basta con las habilidades de gestión estudiadas en los círculos académicos, también se debe pensar en la herramienta básica del desarrollo escolar, por ejemplo, la comunicación efectiva, porque esta herramienta es de suma importancia (Bello, 2019).

El presente artículo se centra en la importancia de la comunicación efectiva y el liderazgo como claves para la gestión exitosa de las instituciones educativas en América Latina. A través de un análisis exhaustivo de teorías establecidas sobre cada variable. La revisión de fuentes seleccionadas permite ofrecer justificaciones prácticas que, basadas en los resultados obtenidos, facilitan la recomendación de acciones estratégicas oportunas. Estas acciones no solo beneficiarán a los directores y administradores en la toma de decisiones informadas, sino que también contribuirán al desarrollo de una comunicación efectiva en las escuelas, lo que es esencial para mejorar el ambiente educativo y potenciar el aprendizaje.

Por otro lado, en América Latina, desempeñarse como director e implementar la gestión escolar requiere el desarrollo de conocimientos pedagógicos complejos. A menudo predominan las tareas administrativas, en detrimento de la función de aprendizaje. Los directores dedican la mayor parte de su tiempo a tareas y actividades administrativas como el control y seguimiento de los recursos físicos y humanos. Hay menos seguimiento y evaluación del progreso del aprendizaje y del desarrollo profesional de los docentes (Rodríguez -Uribe, 2018).

En cuanto al liderazgo en instituciones educacionales se centra en principios que tienen relación con la transformación del ser humano que lo lleva a influenciar a otros a largo plazo. El término liderazgo con lo educativo adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones educativas. Por lo tanto, el líder educativo orienta a la comunidad educativa: estudiantes, docentes, padres de familia. Busca mejorar la calidad educativa, clima, cultura y crecimiento personal (Aparicio et al., 2020).

Por otra parte, en Perú hay antecedentes de estudios e investigaciones sobre liderazgo educativo que destacan la importancia de directivos con alto nivel de liderazgo en una institución educativa. Esto facilita que el personal docente desempeñe sus funciones eficientemente tanto en actividades académicas como administrativas, contribuyendo a mejorar la gestión escolar (Tafur, 2023; Vásquez y Escalante, 2018).

Por las razones expuestas anteriormente, la pregunta que orienta esta investigación está dada en saber cuáles estrategias de comunicación son más efectivas para mejorar el liderazgo en las escuelas latinoamericanas. De ahí que el objetivo consiste en identificar las estrategias de comunicación más efectivas para mejorar el liderazgo en escuelas latinoamericanas mediante el desarrollo de una revisión sistemática en América Latina.

## **MÉTODO**

Un enfoque cuantitativo fue empleado para el desarrollo de la investigación, la cual tuvo un alcance descriptivo y diseño longitudinal retrospectivo, una vez que la búsqueda de trabajos de investigación publicados sobre la comunicación efectiva y liderazgo se enmarcó en la década del 2013-2023.

Siguiendo las directrices de PRISMA 2020, se realizó una revisión de los trabajos publicados en las bases de datos SciELO y Scopus, empleando la siguiente ecuación de búsqueda: ("Effective communication" OR "effective management" OR "effective leadership") AND

("educational institutions" OR "schools" OR "educators") AND ("success" OR "performance" OR "outcomes").

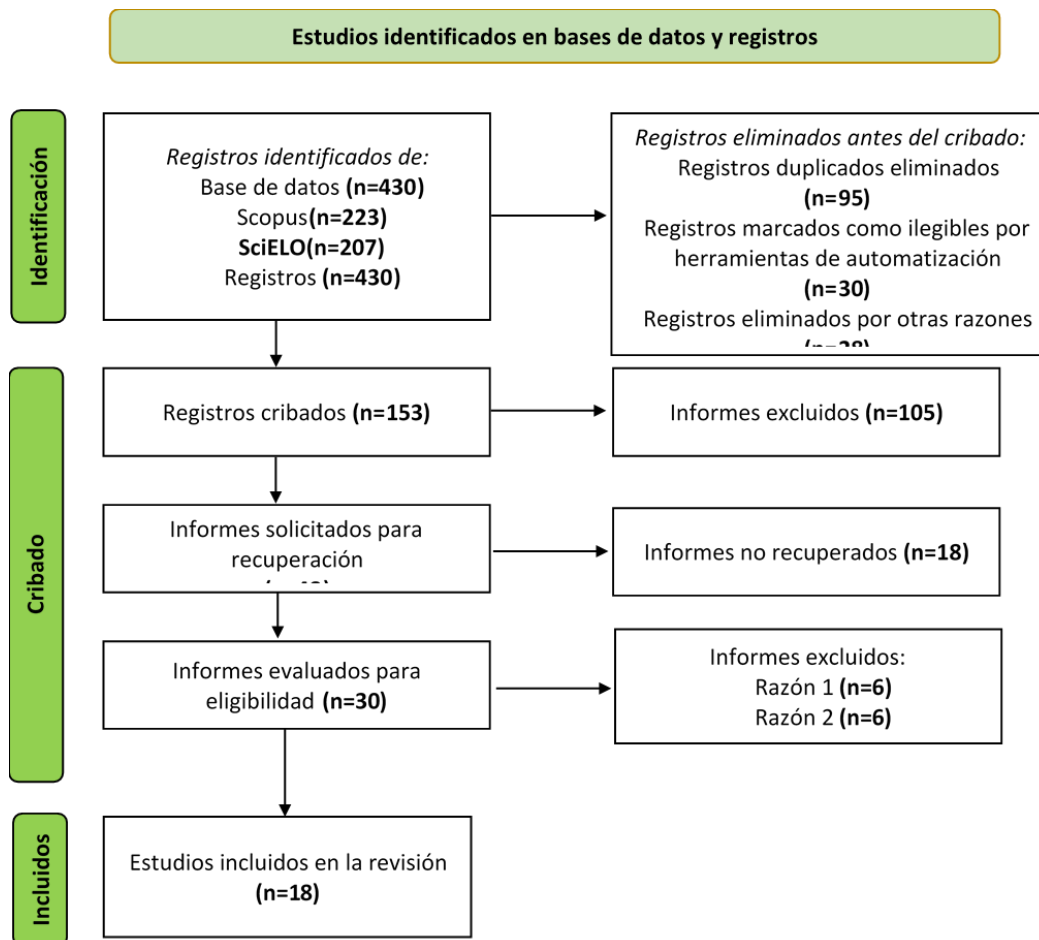
En el proceso de selección de los trabajos fueron empleados como términos de inclusión: Artículos publicados entre 2013-2023, en revistas científicas indexadas en las bases de datos SciELO y Scopus, pertenecientes a países latinoamericanos, elaborados a partir de experiencias en instituciones educativas de educación básica regular en el periodo antes citado y centrados en factores que influyen en la gestión comunicación efectiva, además fueron eliminados del análisis los trabajos duplicados, libros, tesis y revisiones bibliográficas y sistemáticas.

El diagrama de flujo representado en la figura 1 muestra el proceso de selección de estudios en la revisión sistemática, dividido en tres etapas. En la primera etapa, llamada identificación, se obtienen un total de 430 registros de las bases de datos incluidas en la revisión, considerados como registros identificados. Se eliminan antes del cribado, 95 registros por duplicación, 30 marcados como ilegibles por herramientas de automatización y 28 por otras razones.

En etapa posterior, denominada cribado, quedan 153 registros para revisión después de eliminar los duplicados e ilegibles. De estos, se excluyen 105, se solicitan para recuperación 48 y 18 no se logran recuperar. Posteriormente, 30 informes son evaluados para elegibilidad y 12 de ellos son excluidos por las razones citadas arriba y que constituyen criterios de exclusión, finalmente solo 18 estudios son incluidos en la revisión sistemática (Figura 1).

### **Figura 1.**

*Diagrama de flujo PRISMA.*



## RESULTADOS

Se encontraron en Scopus y SciELO literatura sobre Gestión en Comunicación efectiva, en un total de 430 artículos, revistas y tesis, de los cuales 223 son de Scopus y 207 de SciELO. De este total de artículos se excluyó 400 trabajos solo revisando los títulos y resúmenes en analogía con el tema a investigar. Del análisis de los 30 artículos y haciendo una lectura del texto, se excluyen 12 trabajos por no tener correlación con la comunicación efectiva, quedando 18 artículos incluidos en la investigación.

La tabla 1 proporciona una visión detallada de las variables investigadas, dimensiones y estrategias de comunicación efectiva utilizadas en diferentes estudios sobre gestión educativa. En primer lugar, el clima escolar es una variable recurrente que se menciona en varios estudios, destacando su importancia en la evaluación del rendimiento y bienestar tanto de estudiantes como

de docentes, se analiza cómo el ambiente escolar influye en los resultados académicos y en la creación de un entorno positivo.

Asimismo, la gestión directiva es otra variable común que se explora, donde se examina el papel de los líderes educativos en la administración y dirección de las instituciones. En cuanto a las dimensiones, las relaciones interpersonales son fundamentales para entender las interacciones entre docentes, estudiantes y administración. Este aspecto es abordado con énfasis en cómo estas relaciones afectan el clima escolar y la efectividad del desempeño docente.

Además, la participación comunitaria también se destaca como una dimensión clave, resaltando la importancia del involucramiento de padres y otros actores en el proceso educativo. Respecto a las estrategias empleadas, la capacitación continua es una estrategia predominante mencionada en casi todos los artículos analizados. Se subraya la necesidad de formación para mejorar las habilidades pedagógicas y administrativas del personal docente, lo que contribuye a un liderazgo más efectivo.

Por otro lado, el fomento de la comunicación efectiva aparece como una estrategia crucial para facilitar la colaboración entre todos los actores educativos. Esto incluye desde la implementación de herramientas tecnológicas hasta el establecimiento de un diálogo abierto que permita expresar ideas y preocupaciones. Finalmente, se resalta la importancia del liderazgo transformacional, que inspira a los docentes a mejorar su práctica educativa y fomenta un ambiente colaborativo.

**Tabla 1.**

*Descripción de las variables investigadas en cada obra, dimensiones y estrategias de comunicación efectivas.*

No	Fuente	Variables investigadas	Dimensiones	Estrategias empleadas en la comunicación efectiva
1	Anchundia et al., (2022)	Gestión Directiva Toma de Decisiones	Estrategias de Gestión Impacto en el Clima Escolar Desempeño Académico	Modelos de Gestión Capacitación del Personal Participación Comunitaria
2	Portocarrero, (2022)	Gestión Directiva Desempeño Docente	Clima Escolar Recursos Disponibles	Liderazgo Participativo Desarrollo Profesional Fomento de un Ambiente Colaborativo

			Formación y Capacitación	
3	Bello, (2019)	Comunicación Efectiva Gestión Educativa	Relaciones Interpersonales Transparencia Participación	Capacitación en Comunicación Fomento del Diálogo Abierto Uso de Herramientas Tecnológicas
4	Madueño, (2021)	Gestión Directiva Desempeño Docente	Clima Escolar Recursos Humanos Participación de la Comunidad Educativa	Liderazgo Transformacional Capacitación Continua Fomento de la Comunicación Efectiva
5	López y López, (2019)	Gestión Educativa Resultados Educativos	Clima Escolar Participación de la Comunidad Recursos Disponibles	Liderazgo Transformacional Desarrollo Profesional Fomento de la Comunicación Efectiva
6	Ferreira, (2021)	Liderazgo Directivo Gestión Escolar	Liderazgo Directivo Gestión Escolar	Desarrollo Profesional del Personal Fomento de la Comunicación Participación Comunitaria
7	Ruesta et al., (2022)	Gestión Ejecutiva Trabajo Comunitario	Adaptabilidad Comunicación Colaboración	Implementación de Protocolos Sanitarios Fortalecimiento de Redes Comunitarias Uso de Tecnologías de la Información
8	Chávez, (2021)	Gestión ejecutiva Trabajo comunitario Impacto de la pandemia	Dimensión organizativa Dimensión social Dimensión tecnológica	Adaptación rápida Colaboración comunitaria Innovación tecnológica
9	Reyes, (2021)	Habilidades de comunicación Estilos de liderazgo Resultados educativos	Dimensión interpersonal Dimensión organizacional Dimensión pedagógica	Capacitación continua Colaboración y trabajo en equipo Innovación en la enseñanza
10	Aparicio et al., (2020)	Liderazgo directivo Cambio educativo	Colaboración Comunicación Formación continua	Redes de colaboración. Capacitación docente Evaluación participativa
11	López et al., (2019)	Gestión directiva. Clima organizacional Convivencia escolar	Comunicación Colaboración Clima emocional	Formación en liderazgo Fomento de la participación Intervenciones para mejorar la convivencia
12	Miranda, (2016)	Gestión directiva Comprensiones de los directivos	Estilos de liderazgo Relación con el contexto	Formación y desarrollo profesional Participación comunitaria Evaluación continua



			Impacto en la comunidad educativa	
13	Núñez y Díaz, (2017)	Competencias gerenciales Desempeño directivo	Liderazgo Comunicación Toma de decisiones	de Capacitación y desarrollo profesional Evaluación del desempeño Fomento de la colaboración
14	Rodríguez - Uribe, (2018)	Liderazgo directivo Justicia social	Prácticas de liderazgo Relaciones interpersonales Contexto socioeconómico	de Formación en liderazgo inclusivo Fomento de la participación comunitaria Desarrollo de redes de apoyo
15	Soto et al., (2020)	Perfil de gestión del docente Enfoques de gestión administrativa	Competencias gerenciales Liderazgo pedagógico Clima organizacional	Capacitación continua Evaluación del desempeño Fomento del trabajo colaborativo
16	Ritacco y Amores, (2019)	Capacidades del liderazgo pedagógico Contexto de riesgo social	Liderazgo pedagógico Impacto en la comunidad escolar	Estudio de caso Entrevistas y observaciones
17	Rivera y Aparicio, (2020)	Liderazgo pedagógico Trabajo colaborativo	Comunicación Apoyo profesional Cultura organizacional	Formación continua Reuniones colaborativas Evaluación participativa
18	Calle y Horta, (2009)	Profesionalización del director Gestión educativa	Competencias directivas Formación continua Impacto en el clima escolar	Programas de formación Mentoría y apoyo Evaluación del desempeño

La tabla 2 presenta un análisis detallado del aporte que hacen las investigaciones que abordan la comunicación efectiva y el liderazgo en instituciones educativas de América Latina. Se observa que un 70% de los estudios enfatizan la importancia de un liderazgo participativo, que fomenta la colaboración y la comunicación entre docentes y administración, lo que a su vez mejora el desempeño educativo. Además, 65% de los trabajos destacan la necesidad de formación continua para los líderes, lo que contribuye a un ambiente educativo más efectivo y cohesionado.

Además, un 60% de las investigaciones subrayan cómo una comunicación clara y abierta entre los líderes educativos y la comunidad escolar es esencial para implementar estrategias que optimicen el rendimiento académico. Asimismo, se señala que un 75% de los estudios abordan la interrelación entre liderazgo y comunicación, indicando que un liderazgo claro puede transformar el clima escolar y mejorar los resultados académicos. En tanto, se destaca que un 55% de los trabajos analizan el impacto del liderazgo en contextos desafiantes, resaltando la importancia de un enfoque inclusivo y colaborativo en entornos vulnerables.

**Tabla 2.**

*Aportes al estudio de la comunicación efectiva y liderazgo en instituciones educativas en América Latina.*

No	Autor	Título	Aporte
1	Anchundia et al., (2022)	Design of a managerial management model to improve decision making in the U. E. F. Sarah Flor Jiménez.	Propone estrategias que mejoran la comunicación entre líderes y docentes, fomentando la participación comunitaria y la capacitación del personal. Al integrar estos elementos, el estudio resalta cómo un liderazgo efectivo puede optimizar el clima escolar y, en consecuencia, los resultados académicos, promoviendo un enfoque colaborativo que beneficia a toda la comunidad educativa.
2	Portocarrero, (2022)	La gestión directiva y desempeño docente en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito Gregorio Albarracín, Táchna	Resalta la necesidad de formación continua para mejorar las competencias pedagógicas, lo que contribuye a un ambiente educativo más efectivo. Al enfatizar estas relaciones, el estudio subraya cómo una gestión directiva adecuada puede influir positivamente en el clima escolar y, por ende, en los resultados educativos.
3	Bello, (2019)	Effective communication from educational management	Propone estrategias para mejorar las habilidades comunicativas de los líderes, fomentando un ambiente participativo y colaborativo que fortalece las relaciones interpersonales y optimiza la gestión educativa. Al enfatizar la transparencia y el diálogo abierto, el estudio subraya la importancia de un liderazgo que prioriza la comunicación para lograr un entorno educativo más efectivo y cohesionado.
4	Madueño, (2021)	La gestión directiva	Destaca la importancia de un liderazgo transformacional que fomente la participación activa de todos los actores

---

			educativos, mejorando así la comunicación y colaboración. Además, enfatiza la necesidad de capacitación continua para fortalecer las habilidades comunicativas del personal, lo que contribuye a un ambiente educativo más cohesionado y efectivo. Este enfoque integral subraya la interrelación entre liderazgo, comunicación y resultados educativos.
5	López y López, (2019)	The role of management in educational outcomes	El trabajo examina cómo la gestión influye en los resultados educativos. Resalta la importancia de un liderazgo claro y comunicativo para fomentar un ambiente colaborativo que mejore la participación de docentes y estudiantes, promoviendo así un aprendizaje más efectivo. Además, enfatiza que una comunicación abierta entre los líderes educativos y la comunidad escolar es esencial para implementar estrategias que optimicen el rendimiento académico, lo que subraya la interrelación entre liderazgo, comunicación efectiva y éxito educativo.
6	Ferreira, (2021)	El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos.	El trabajo analiza cómo el liderazgo directivo impacta en la gestión escolar. Resalta la importancia de un liderazgo claro y comunicativo que fomente el trabajo colaborativo entre docentes y administración, mejorando así el clima escolar y los resultados educativos. Además, el estudio enfatiza que la comunicación efectiva es fundamental para la implementación de estrategias que optimicen el desempeño docente, lo que subraya la interrelación entre un liderazgo efectivo y una comunicación abierta en el contexto educativo.
7	Ruesta (2022)	et al., Executive management and work with the community during the health emergency due to COVID-19	Resalta la importancia de un liderazgo proactivo que fomente la colaboración entre instituciones educativas y la comunidad, facilitando una comunicación clara y efectiva para abordar los desafíos emergentes. Además, el estudio demuestra que una gestión adecuada y comunicativa es esencial para mantener el compromiso de la comunidad y asegurar la continuidad educativa en situaciones de crisis. Este enfoque integral subraya cómo el liderazgo efectivo puede influir

---

			positivamente en la respuesta institucional ante emergencias, mejorando los resultados educativos y el bienestar comunitario.
8	Chávez (2021)	Gestión directiva hacia el profesorado y efectividad del desempeño didáctico. análisis en la universidad nacional de Chimborazo	Suscribe la importancia de un liderazgo que promueva una comunicación clara y abierta entre directivos y profesores, lo que facilita un ambiente colaborativo y mejora la efectividad educativa. Además, el estudio enfatiza que una gestión adecuada, centrada en el desarrollo profesional y la capacitación continua del personal docente, es esencial para optimizar los resultados académicos. Este enfoque integral subraya cómo la comunicación efectiva y un liderazgo comprometido son fundamentales para el éxito en las instituciones educativas.
9	Reyes (2021)	The importance of communication and leadership: tools for effective methods of training and educational organization	Asume cómo una comunicación clara y efectiva es esencial para un liderazgo exitoso, facilitando la implementación de métodos de enseñanza que mejoren el aprendizaje. Además, el estudio propone herramientas prácticas que los líderes educativos pueden utilizar para fomentar un ambiente colaborativo, lo que a su vez potencia el compromiso y la participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo. Este enfoque integral subraya la importancia de la comunicación como un pilar fundamental para el liderazgo efectivo en contextos educativos.
10	Aparicio et al., (2020)	Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela	El estudio muestra que la implementación de prácticas comunicativas efectivas mejora la relación entre los líderes educativos y la comunidad escolar, promoviendo un entorno colaborativo que beneficia tanto a docentes como a estudiantes. Además, enfatiza la importancia de integrar diferentes perspectivas en el proceso educativo, lo que fortalece el liderazgo y fomenta una cultura de aprendizaje compartido.
11	López et al., (2019)	La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones educativas media superior.	Se enfatiza en que una gestión adecuada puede facilitar la resolución de conflictos y promover relaciones interpersonales saludables, lo que a su vez mejora el desempeño académico y el bienestar de los estudiantes. Este enfoque integral subraya la necesidad de integrar prácticas

		comunicativas efectivas en el liderazgo educativo para lograr resultados significativos en las instituciones.	
12	Miranda (2016)	La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos de las escuelas bogotanas	Este análisis revela que una comunicación clara y efectiva es fundamental para el liderazgo, ya que permite a los directivos articular visiones y estrategias que mejoran el funcionamiento escolar. Además, el estudio destaca la importancia de la colaboración y el diálogo entre los líderes educativos y su comunidad, lo que fomenta un ambiente propicio para el aprendizaje. Al enfatizar la construcción del liderazgo a través de la comunicación, este trabajo subraya su papel esencial en la mejora de las prácticas educativas y en la creación de un clima escolar positivo.
13	Núñez y Díaz, (2017)	Perfil por competencias gerenciales en directivos de Instituciones educativas	Aborda la importancia de habilidades comunicativas, como la escucha activa y la retroalimentación, que son esenciales para un liderazgo efectivo. Además, el estudio enfatiza que un liderazgo basado en la comunicación efectiva mejora la colaboración entre docentes y fomenta un ambiente educativo positivo, lo que a su vez potencia el desempeño académico. Este enfoque integral subraya cómo las competencias gerenciales en comunicación son fundamentales para el éxito en la gestión educativa y el desarrollo institucional.
14	Rodríguez -Uribe, (2018)	Liderazgo directivo en contextos de alta necesidad. Gestión escolar desde el enfoque de justicia social	Subraya la importancia de un liderazgo inclusivo que promueva la comunicación abierta y efectiva entre directivos, docentes y comunidades, especialmente en entornos desfavorecidos. Este enfoque no solo mejora la gestión escolar, sino que también fomenta un sentido de justicia social, asegurando que las voces de todos los actores educativos sean escuchadas. Además, el estudio enfatiza que un liderazgo efectivo, basado en la comunicación, es fundamental para implementar cambios significativos que beneficien a los estudiantes y mejoren los resultados educativos en contextos desafiantes.
15	Soto et al., (2020)	El perfil del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa	Se centra en cómo un liderazgo efectivo, basado en la comunicación clara y la colaboración, puede mejorar la gestión educativa y el clima escolar. Además, el

---

			<p>estudio identifica competencias clave que los directivos deben desarrollar para fomentar un ambiente participativo y motivador, lo que contribuye a un mejor desempeño docente y a una mayor implicación de la comunidad educativa. Este enfoque integral subraya la importancia de la comunicación efectiva como pilar fundamental para un liderazgo exitoso en las instituciones educativas.</p>
16	Ritacco y Amores, (2019)	Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social.	<p>Resalta la importancia de un liderazgo que promueva una comunicación clara y efectiva entre directivos y docentes, facilitando la colaboración y el apoyo mutuo. Además, el estudio enfatiza que un liderazgo pedagógico sólido puede mejorar el clima escolar y fomentar un ambiente de aprendizaje inclusivo, lo que es crucial en zonas vulnerables. Este enfoque subraya cómo la comunicación efectiva es fundamental para la implementación de estrategias educativas que respondan a las necesidades específicas de los estudiantes en situaciones desafiantes.</p>
17	Rivera y Aparicio, (2020)	Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes	<p>Destaca cómo un liderazgo colaborativo, basado en la comunicación efectiva entre docentes, favorece el trabajo en equipo y mejora la inclusión educativa. Además, el estudio enfatiza que la comunicación clara y constante entre los líderes y el personal docente es crucial para implementar estrategias que beneficien a todos los estudiantes, especialmente aquellos con necesidades educativas especiales. Este enfoque destaca la importancia de un liderazgo pedagógico que prioriza la colaboración y el diálogo para optimizar los procesos educativos.</p>
18	Calle y Horta, (2009)	La profesionalización del director	<p>Acentúa que un liderazgo competente requiere habilidades comunicativas que faciliten la interacción con docentes, padres y estudiantes, promoviendo un ambiente colaborativo. Además, el estudio enfatiza que la formación continua en gestión y comunicación es crucial para que los directores puedan enfrentar desafíos educativos, mejorar el clima escolar y optimizar el desempeño institucional. Este enfoque subraya la necesidad de integrar la comunicación</p>

---

---

efectiva en la formación de líderes educativos para lograr una gestión más eficiente y participativa en las escuelas.

---

## **DISCUSIÓN**

La gestión pedagógica se fundamenta en la colaboración entre educadores, donde la innovación y creatividad de los líderes son cruciales para fomentar un entorno educativo de calidad, especialmente en la era de la educación en línea. Según Bello, (2019), una comunicación clara y efectiva entre los actores educativos impacta directamente en el clima escolar y el desempeño docente, lo que subraya su relevancia en el compromiso formativo. Además, López y López, (2019) enfatizan que una comunicación abierta entre líderes y la comunidad escolar es esencial para implementar estrategias que optimicen el rendimiento académico, reforzando así la idea de que la comunicación es una herramienta clave en la gestión pedagógica.

Por otro lado, el trabajo de Reyes, (2021) también resalta cómo una comunicación efectiva es fundamental para un liderazgo exitoso, facilitando métodos de enseñanza que mejoren el aprendizaje. Esto indica que la gestión pedagógica no solo implica la interacción de elementos educativos, sino que también depende de una comunicación efectiva para lograr resultados positivos en el proceso educativo. En resumen, la afirmación refleja adecuadamente las interconexiones entre gestión pedagógica, liderazgo, innovación y comunicación efectiva en el contexto educativo contemporáneo.

Por otra parte, la gestión administrativa es una herramienta básica para que las organizaciones produzcan resultados y promuevan el desarrollo económico y social. Fue demostrado que el liderazgo en el centro de la educación es fundamental para el rendimiento de los estudiantes. Pero no se relacionan directamente con ellos, sino con los docentes, y en este sentido son estos últimos los que se relacionan directamente con el líder (Castanedo-Abay, 2022; Solis et al., 2023).

Por otro lado, Misad et al., (2022), argumentan que la efectividad en la comunicación, el optimismo, la autoestima, la autoconciencia y el autocontrol son competencias clave a la hora de seleccionar a los directivos responsables de las escuelas. En el Reino Unido se ha desarrollado un modelo de gestión para mejorar la toma de decisiones “Estrategias de Comunicación Efectiva” y La formación permanente y comunicación efectiva es una necesidad en los docentes.

Asimismo, los estudios sobre comunicación efectiva y liderazgo en instituciones educativas de América Latina muestran una convergencia significativa en la importancia de estos elementos para mejorar la gestión educativa y los resultados académicos. Por ejemplo, Anchundia et al., (2022) y Portocarrero, (2022) destacan la relevancia de la toma de decisiones participativa y la comunicación abierta, coincidiendo con López et al., (2019), quienes subrayan que estos factores son esenciales para un clima escolar positivo y un desempeño docente efectivo.

En esta dirección, Madueño, (2021) encuentra que el liderazgo transformacional mejora la colaboración y la participación activa de los docentes, lo que impacta positivamente en el rendimiento académico. En cuanto al liderazgo pedagógico colaborativo, Rivera y Aparicio, (2020) concluyen que es crucial para fomentar la inclusión educativa y el trabajo en equipo entre docentes, una perspectiva que también es apoyada por Rodríguez -Uribe, (2018), quienes enfatizan la necesidad de formación continua para los directores escolares.

Sin embargo, hay diferencias en los enfoques específicos y contextos de aplicación, por ejemplo Vásquez y Escalante, (2018) ponen un énfasis particular en la profesionalización de los directores escolares y las habilidades comunicativas, mientras que Rivera y Aparicio, (2020) abordan específicamente cómo el liderazgo pedagógico colaborativo puede mejorar la inclusión educativa en contextos desafiantes, a diferencia de López y López, (2019), que se enfocan más en la implementación de estrategias para optimizar el rendimiento académico en general. En conjunto, estos estudios subrayan que una gestión educativa efectiva depende intrínsecamente de un liderazgo sólido y una comunicación clara, lo que resulta en un impacto positivo en el clima escolar y los resultados académicos.

## **CONCLUSIONES**

La comunicación efectiva se erige como un pilar fundamental en la gestión y liderazgo directivo pedagógico, estableciendo una sólida conexión entre estas variables esenciales. Investigaciones han revelado que la comunicación efectiva impacta de manera significativa en todas las dimensiones de la gestión directiva. En la búsqueda de una gestión directiva fructífera, es imperativo no solo enfocarse en la comunicación efectiva, sino también en el fomento de relaciones interpersonales sólidas y el desarrollo de habilidades sociales clave. Estos elementos confluyen para forjar un entorno educativo propicio para el crecimiento y el éxito.



Tanto la gestión educativa como la comunicación efectiva en el liderazgo pedagógico encuentran sus bases en los paradigmas funcionalista y positivista propuestos por Auguste Comte, lo que subraya su relevancia en el panorama educativo contemporáneo. La adopción de enfoques que integren estos paradigmas no solo fortalece la gestión directiva, sino que también potencia la efectividad de las interacciones en el ámbito educativo. La comprensión y aplicación de estos principios filosóficos en la práctica educativa cotidiana contribuyen a nutrir un entorno de aprendizaje enriquecedor y dinámico, donde la comunicación efectiva y el liderazgo se fusionan para impulsar el progreso educativo.

En última instancia, la sinergia entre la comunicación efectiva y la gestión directiva no solo enriquece la vida académica en las instituciones educativas, sino que también modela de forma positiva la cultura organizacional y el clima escolar. Al priorizar la comunicación clara y abierta, junto con el desarrollo de relaciones significativas, los líderes educativos pueden fomentar un entorno donde la colaboración, la confianza y el crecimiento continuo sean pilares fundamentales. Esta integración armoniosa entre la comunicación efectiva y la gestión directiva no solo potencia el liderazgo pedagógico, sino que también sienta las bases para una comunidad educativa sólida y próspera.

## REFERENCIAS

- Analuisa-Jácome, I. S., y Pila-Martínez, J. C. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud. *Revista Docentes* 2.0, 8(2), 5-15. <https://doi.org/10.37843/rted.v8i2.134>
- Anchundia, M. K. A., Martínez Contreras, K. G., Martínez Contreras, K. de F., y Franco Briones, L. S. (2022). Diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 7(3 (MARZO 2022)), 74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8399910>
- Aparicio, C. M., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., y Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Bello, C. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 2(3 (Enero-Junio)), 24-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276113>

- Calle, P. Q., y Horta, F. V. (2009). La profesionalización del Director. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 67-86. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1997-40432009000300003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1997-40432009000300003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Castanedo-Abay, A. (2022). Desarrollo social, gestión pública y la nueva cara de la administración pública global. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(2), 1-18. Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1997-40432009000300003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1997-40432009000300003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Chávez, F. (2021). Gestión directiva hacia el profesorado y efectividad del desempeño didáctico. análisis en la universidad nacional de Chimborazo [Universidad de Jaén]. [https://ruja.ujaen.es/jspui/bitstream/10953/1185/1/PEREZ\\_CHAVEZ\\_TESIS.pdf](https://ruja.ujaen.es/jspui/bitstream/10953/1185/1/PEREZ_CHAVEZ_TESIS.pdf)
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), Article 5. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.841](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841)
- Fontalvo, Y. S., y Ventura, A. J. (2021). *Comunicación efectiva: Estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia* [Maestría en Educación, Universidad de la Costa]. <https://hdl.handle.net/11323/7965>
- López, E. R., García Hernández, L. F., Martínez Iñiguez, J. E., López Ramírez, E., García Hernández, L. F., y Martínez Iñiguez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- López, I. D., y López, M. E. (2019, octubre 6). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacios*, 40(36), 1-13. <https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:139653734?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:139653734>
- Madueño, P. R. (2021). La gestión directiva en la investigación del docente universitario en Lima. *Artseduca*, 28, 82-97. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7734483>
- Miranda, S. B. (2016). La gestión directiva: Un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Misad, K., Misad, R., y Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: Una revisión de la producción académica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>

- Núñez, N. R., y Díaz, D. C. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 237-252. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Portocarrero, L. G. C. (2022). *La gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel inicial del Distrito de Gregoriño Albarracín Lanchipa de Tacna, 2021* [Maestría en Gerencia y Administración de la Educación, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.12510/3425>
- Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: Herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *Tecnohumanismo*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>
- Ritacco, M. R., y Amores, F. J. F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(81), 375-402. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1405-66662019000200375&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1405-66662019000200375&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Rivera, Y. D. C. M., y Aparicio, C. M. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 27-44. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>
- Rodríguez -Uribe, C. L. (2018). Liderazgo directivo en contextos de alta necesidad. Gestión escolar desde el enfoque de justicia social. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 2(3), 77-92. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5739/573962289006/html/>
- Ruesta, R. G. Q., Gejaño, C. V. R., y Vega, C. S. V. (2022). Gestión directiva y el trabajo con la comunidad durante la emergencia sanitaria por el COVID-19. *Horizontes Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(22), 83-91. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.316>
- Solis, Y. B. L. S., Zamura, M. E. Z. P., Centeno, J. A. C. M., y Muñoz, R. A. M. A. (2023). Gestión administrativa y su impacto en el desarrollo económico del Centro de Acopio Comuna Barquero del cantón Chone. *RECIAMUC*, 7(2), Article 2. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.993-1002](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.993-1002)
- Soto, N. B., Morillo Puente, S., Calderón-Hernández, G., y Betancur, H. D. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Innovar*, 30(77), 123-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87453>
- Tafur, L. J. R. (2023). *Gestión directiva y comunicación efectiva en docentes de dos instituciones educativas públicas, Chiclayo, Lambayeque 2022* [Maestría en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111721>

Vásquez, A. E. Z., y Escalante, M. L. (2018). *Evaluación de la gestión directiva administrativa y clima organizacional docente de la institución educativa N°2022 “Sinchi Roca” Ugel 04. Comas—Lima 2018* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/37>