ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA BÁSICA ESTADAL "JUAN VICENTE TORREALBA".

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana de Investigación
Año 25, Nº 2
Diciembre 2025
pp 46 - 54
Recibido: Septiembre 2025
Aprobado: Octubre 2025

Alexandra López
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
alexiaarabella1997@gmail.com

RESUMEN

Las estrategias comunicacionales son elementos esenciales en los procesos de gestión educativa, ya que permiten coordinar, orientar y consolidar los vínculos entre los distintos actores de la institución escolar. El presente estudio tiene como propósito proponer estrategias comunicacionales para mejorar la gestión educativa en la Escuela Básica Estadal "Juan Vicente Torrealba", ubicada en el estado Barinas. La investigación se desarrolló como un proyecto factible que articula las fases de diagnóstico, factibilidad y diseño, sustentado en un enfoque cuantitativo, con un diseño de campo de tipo descriptivo. Para la fase de diagnóstico, la población estuvo conformada por veinte (20) docentes, seleccionados bajo un muestreo censal. Se empleó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado tipo Likert, validado por juicio de expertos y con una confiabilidad establecida por el coeficiente Alfa de Cronbach. Se espera que los hallazgos cuantitativos del diagnóstico sirvan de fundamento para una propuesta final que integre el uso de tecnologías de la información, la planificación comunicativa y la capacitación docente como herramientas para alcanzar una gestión educativa eficiente, humana y transparente.

Palabras clave:
comunicación educativa, estrategias comunicacionales, gestión educativa, liderazgo docente, clima institucional.

COMMUNICATIONAL STRATEGIES TO IMPROVE EDUCATIONAL MANAGEMENT AT "JUAN VICENTE TORREALBA" BASIC STATE SCHOOL.

ABSTRACT

Communicational strategies are essential elements in educational management processes, since they allow coordinating, guiding, and strengthening relationships among the different actors within the school institution. This study aims to propose communicational strategies to improve educational management at "Juan Vicente Torrealba" Basic State School, located in Barinas State. The research was developed as a feasible project that articulates the phases of diagnosis, feasibility, and design, under a quantitative approach, with a field design of a descriptive nature. For the diagnostic phase, the population consisted of twenty (20) teachers, selected through a census sampling method. A structured Likert-type questionnaire was used, validated by expert judgment and with reliability established by the Cronbach's Alpha coefficient. It is expected that the quantitative findings from the diagnosis will substantiate a final proposal that integrates the use of information technologies, communicative planning, and teacher training as key tools to achieve efficient, humane, and transparent educational management.

Key words:
educational communication, communicational strategies, educational management, teacher leadership, institutional climate.

STRATÉGIES DE COMMUNICATION POUR AMÉLIORER LA GESTION ÉDUCATIVE À L'ÉCOLE DE BASE D'ÉTAT "JUAN VICENTE TORREALBA"

RÉSUMÉ

Les stratégies de communication sont des éléments essentiels dans les processus de gestion éducative, car elles permettent de coordonner, d'orienter et de renforcer les liens entre les différents acteurs de l'institution scolaire. Cette recherche a pour objectif de proposer des stratégies de communication afin d'améliorer la gestion éducative à l'école de base d'État "Juan Vicente Torrealba", située dans l'État de Barinas. L'étude a été développée como un projet faisable articulant les phases de diagnostic, de faisabilité et de conception, dans une approche quantitative avec une conception de terrain de type descriptif. Pour la phase de diagnostic, la population était composée de vingt (20) enseignants, choisis selon un échantillonnage censitaire. La technique utilisée a été le questionnaire structuré de type Likert, validé par un jugement d'experts et dont la fiabilité a été déterminée par le coefficient, Alpha de Cronbach. Il est attendu que les résultats quantitatifs du diagnostic serviront de base à une proposition finale visant à intégrer l'utilisation des technologies de l'information, la planification communicative et la formation des enseignants comme outils pour atteindre une gestion éducative efficace, humaine et transparente.

Mot clefes:
communication éducative, stratégies de communication, gestion éducative, leadership enseignant, climat organisationnel.

I. INTRODUCCIÓN

En el complejo ecosistema de una institución escolar, la comunicación no es un pilar fundamental; es el proceso transversal que articula la vida organizacional. Permite la interacción, la coordinación de acciones y el fortalecimiento del clima institucional, impactando directamente en el adecuado flujo de información entre directivos, docentes, estudiantes y la comunidad de representantes.

Cuando este flujo se interrumpe o se gestiona de manera deficiente, la gestión educativa se ve erosionada. La saturación de canales, la ambigüedad en los mensajes o la falta de espacios para la retroalimentación generan "ruido" organizacional, malentendidos, desmotivación y conflictos que obstaculizan la consecución de las metas pedagógicas. Precisamente por ello, la presente investigación se enfoca en la Escuela Básica Estadal "Juan Vicente Torrealba", institución que evidencia dificultades observables en la transmisión oportuna de información y en la coordinación efectiva entre sus actores.

La gestión educativa, entendida como el conjunto de procesos sistemáticos orientados a planificar, organizar, ejecutar y evaluar las acciones institucionales, es operativamente dependiente de una comunicación interna que sea clara, coherente y constante. Sin esta, la toma de decisiones se vuelve reactiva en lugar de proactiva, y la mejora continua del servicio educativo se ve comprometida.

Este estudio parte de la premisa de que la comunicación, lejos de ser un acto meramente T, constituye un proceso organizacional medible. Su efectividad impacta directamente en la cohesión de los equipos y en la eficiencia institucional. Por tanto, para formular estrategias de mejora, primero es imperativo realizar un diagnóstico cuantitativo que permita identificar, medir y priorizar las debilidades existentes en los procesos comunicativos.

En la Escuela Básica Estadal "Juan Vicente Torrealba", se ha identificado como problemática central la carencia de una planificación formal en dichos procesos. Frecuentemente, la información vital se transmite a través de canales informales, sin registro,

seguimiento o garantías de recepción, lo que ocasiona vacíos de información, duplicidad de esfuerzos y una notable disminución en la participación docente en las actividades planificadas. Ante esta realidad, resulta inaplazable formular estrategias que sistematicen la comunicación y fortalezcan la gestión.

La relevancia de esta investigación es doble. En el plano teórico, aporta un análisis descriptivo y cuantitativo sobre la correlación entre las variables comunicación y gestión en un contexto escolar específico. En el plano práctico, y adhiriéndose a la modalidad de Proyecto Factible, el estudio generará un modelo operativo viable: un conjunto de estrategias concretas, adaptadas a las necesidades y recursos de la institución, destinadas a fortalecer el liderazgo pedagógico, la coordinación y la cohesión del equipo.

Finalmente, esta investigación se orienta a diseñar un plan de acción cuya implementación logre optimizar los flujos de información, profesionalizar la gestión y consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia, la participación y la corresponsabilidad. De esta manera, se busca que la Escuela Básica Estadal "Juan Vicente Torrealba" avance hacia la consolidación de una gestión más eficiente, humana y centrada en la calidad educativa.

II. SUSTENTO TEÓRICO

El sustento teórico de esta investigación se estructura como un sistema conceptual articulado que fundamenta el diagnóstico cuantitativo y la subsecuente propuesta. Se parte de la premisa de que la gestión educativa (la variable dependiente) es un proceso cuya eficacia está directamente condicionada por la calidad de la comunicación organizacional (la variable independiente). Esta relación central es, a su vez, mediada por factores humanos críticos como el liderazgo pedagógico y la comunicación asertiva, y se manifiesta en un clima organizacional observable. Finalmente, se analiza cómo las Tecnologías de la Información (TIC) fungen como herramientas mediadoras que pueden optimizar o entorpecer dicho sistema.

Estas bases conceptuales, por tanto, no solo definen el objeto de estudio, sino que proporcionan las dimensiones e indicadores que serán operacionalizados y medidos en la fase diagnóstica.

La comunicación organizacional: eje de la acción coordinada

Toda organización, y en especial la educativa, es una red de conversaciones orientada a un fin. La comunicación organizacional es el pilar de esta acción coordinada. En sus inicios, autores fundacionales como Schramm (1963) la definieron como un proceso continuo de intercambio de información entre los miembros de una organización, que permite coordinar esfuerzos, tomar decisiones y alcanzar metas comunes. Esta visión subraya la necesidad de retroalimentación constante para garantizar la efectividad de los mensajes.

Sin embargo, para efectos de un estudio centrado en la gestión, se adopta una visión más pragmática como la de Robbins (2009), quien la define como "el flujo de información y entendimiento dentro de una organización para influir en el comportamiento y lograr objetivos". La clave de esta definición es el "flujo". Este flujo es el que garantiza el cumplimiento de las funciones institucionales. Cuando este flujo es deficiente, ambiguo, o se basa excesivamente en la informalidad –como se sospecha en el caso de estudio – se obstaculiza la ejecución de planes, se disminuye la motivación y se generan conflictos. Una comunicación efectiva, por el contrario, fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso colectivo.

El vínculo indisoluble entre comunicación y gestión educativa

El flujo comunicacional descrito no opera en el vacío; es, de hecho, el sistema nervioso de la gestión. La gestión, en su sentido administrativo clásico, es definida por Chiavenato (2004) como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz. No obstante, trasladar este concepto al campo educativo exige una ampliación de su alcance.

La gestión educativa trasciende lo meramente administrativo. Como precisa Murillo (2003), es "un proceso integral orientado al logro de objetivos pedagógicos, administrativos y sociales, mediante la participación activa de toda la comunidad educativa". Esta naturaleza "integral" y "participativa" hace que la gestión educativa sea intrínsecamente dependiente de la comunicación.

De esta forma, la gestión educativa no puede entenderse separada de la comunicación;

esta última constituye su eje articulador. Una gestión educativa eficiente requiere, por definición, una comunicación interna fluida, coherente y, crucialmente, bidireccional, que garantice la participación y la colaboración. Sin un flujo de información planificado (la "planificación" de Chiavenato) y sin canales claros de retroalimentación (la "participación" de Murillo), la gestión se degrada a una simple reacción ante las crisis, en lugar de ser un proceso de mejora continua.

La dimensión humana de la gestión: liderazgo y asertividad

Si la gestión depende de la comunicación, la efectividad de esta última depende de la calidad de la interacción humana. Aquí entran en juego dos conceptos vitales: el liderazgo y la asertividad.

El liderazgo pedagógico es la capacidad de orientar y motivar al equipo de trabajo. Drucker (1999) es categórico al plantear que "la comunicación es el instrumento principal del liderazgo". Es la herramienta que permite articular las metas, coordinar esfuerzos y mantener la cohesión del grupo. Chiavenato (2004) refuerza esto al señalar que el liderazgo se ejerce a través de la influencia y la capacidad de comunicación efectiva. Un líder que escucha informa con claridad y promueve la participación, crea las condiciones para la mejora.

Ahora bien, la comunicación asertiva define la calidad de ese instrumento de liderazgo. La asertividad es la habilidad conductual de expresar pensamientos, sentimientos y necesidades de forma clara, directa y respetuosa. Según Alberti y Emmons (1982), permite defender los propios derechos sin vulnerar los de los demás. En el contexto escolar, la falta de asertividad en la comunicación entre directivos y docentes es el caldo de cultivo para los malentendidos, la comunicación informal (rumores) y la desconfianza, lo cual incide directamente en la efectividad de la gestión.

El clima organizacional como resultado perceptible de la comunicación

El clima organizacional se aborda en este estudio como la variable resultante de la interacción de todos los factores anteriores. Es la percepción colectiva del ambiente de trabajo. Los estudios clásicos de Mayo (1933) sobre la conducta humana demostraron que el ambiente laboral percibido influye directamente en la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

En la escuela, un clima organizacional positivo, caracterizado por la cooperación, la confianza y el respeto mutuo, no es un hecho fortuito. Es la consecuencia directa de una comunicación abierta y efectiva, un liderazgo asertivo y unos procesos de gestión claros. Cuando la comunicación es deficiente, como se presume en el diagnóstico inicial, la percepción del clima se deteriora, surgen tensiones y la gestión se ve afectada. En este sentido, la comunicación es el medio fundamental que posibilita la acción coordinada y repercute directamente en la calidad del clima.

Las tic como herramientas mediadoras de la gestión escolar

Finalmente, este sistema de gestión y comunicación opera en un contexto contemporáneo atravesado por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Las TIC constituyen herramientas esenciales que permiten agilizar los procesos informativos y facilitar la toma de decisiones.

Sin embargo, su inclusión no es meramente instrumental, sino estratégica. Cabero (2007) advierte que "las tecnologías no solo son instrumentos, sino mediadores de los procesos de enseñanza y gestión". Un uso no planificado, no regulado o no adaptado al contexto (especialmente en zonas con limitaciones de conectividad) puede generar el efecto contrario: aumentar el "ruido" comunicacional, saturar al personal o crear brechas digitales internas. Por ello, la implementación de estrategias comunicacionales debe incluir la planificación de su uso responsable y la capacitación en su manejo, para que las TIC favorezcan la eficiencia y la transparencia institucional.

III. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, el cual concibe la realidad como un fenómeno objetivo, medible y susceptible de ser explicado a partir de datos empíricos. Bajo esta premisa epistemológica, se adopta un enfoque cuantitativo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como aquel que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis (o, en este caso, describir fe-

nómenos) con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Este enfoque es el pertinente para diagnosticar de manera objetiva el estado de las variables.

La modalidad de la investigación es el Proyecto Factible, la cual, según el Manual de Trabajos de Grado de la UPEL (2016), "consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales". El estudio cumple rigurosamente con este propósito, ya que la formulación de estrategias concretas (la propuesta) se fundamenta en los hallazgos de un diagnóstico sistemático previo.

1. Diseño de la investigación

La fase diagnóstica del proyecto se apoya en un diseño de investigación de campo, puesto que los datos se recolectaron directamente de la realidad, es decir, de las fuentes primarias (los docentes) en su contexto natural, sin alterarlo.

Este diseño de campo es de nivel descriptivo, ya que, tal como señalan Hernández et al. (2014), busca especificar las propiedades y características de los fenómenos estudiados; en este caso, el estado actual y la frecuencia de las variables "comunicación" y "gestión educativa" . Es, a su vez, no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas intencionalmente por la investigadora, sino que se midieron en su estado natural. Finalmente, posee un carácter transeccional (o transversal), ya que los datos se recolectaron en un único momento temporal para obtener un panorama diagnóstico de la situación.

2. Población y Muestra

La población objeto de estudio se define, según Palella y Martins (2012), como "el conjunto de unidades de las que se desea obtener información". Estuvo constituida por la totalidad de los docentes que laboran en la Escuela Básica Estadal "Juan Vicente Torrealba", conformando un universo de veinte (20) sujetos.

Dada la naturaleza finita (N=20) y accesible de la población, no se requirió una selección muestral. En su lugar, se aplicó un censo poblacional, incluyendo en el estudio a la totalidad de los sujetos. Esta decisión metodológica es crucial, ya que elimina el error de muestreo y garantiza la representatividad total de los datos para la validez del diagnóstico institucional.

3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos para la fase diagnóstica fue la encuesta. El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, diseñado con una escala de estimación tipo Likert (con opciones de respuesta como: Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca, Nunca). Esta escala es idónea para el enfoque cuantitativo, pues permite medir la frecuencia y la percepción de los docentes sobre las dimensiones de las variables "estrategias comunicacionales" y "gestión educativa".

Validez y confiabilidad

Para asegurar la rigurosidad científica del instrumento, se cumplieron los siguientes procesos:

- Validez: Para asegurar la validez de contenido, el instrumento y la operacionalización de las variables fueron sometidos al juicio de expertos. Se contó con la evaluación de tres (03) especialistas en las áreas de comunicación y gerencia educativa, quienes revisaron la pertinencia y claridad de los ítems. Sus observaciones permitieron realizar los ajustes finales antes de la aplicación.
- Confiabilidad: Se realizó una prueba piloto en una institución con características similares para determinar la consistencia interna del instrumento. La confiabilidad se calculó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.87. Este resultado, según los baremos de Hernández et al. (2014), se considera "Elevado", demostrando que el instrumento es estadísticamente confiable y consistente para su aplicación.

4. Procedimiento de la investigación (fases del proyecto factible)

El estudio se desarrolló siguiendo la estructura metodológica del Proyecto Factible (UPEL, 2016):

- ***Fase I:*** Diagnóstico. Comprendió la re-

visión documental para la fundamentación teórica, la operacionalización de las variables, el diseño y validación del instrumento, la aplicación del cuestionario a la totalidad de la población (N=20) y el análisis estadístico de los datos recolectados.

- ***Fase II:*** Factibilidad. Consistió en un análisis de la viabilidad de la futura propuesta. Se determinó que es factible desde el punto de vista técnico (la institución posee los recursos mínimos), operativo (es aplicable por el personal directivo y docente) y financiero (no requiere alta inversión).
- ***Fase III:*** Diseño de la Propuesta. Es la fase culminante. Con base en los hallazgos cuantitativos y las debilidades evidenciadas en el diagnóstico, se procedió a diseñar las "Estrategias comunicacionales para mejorar la gestión educativa", respondiendo así al objetivo general de la investigación.

5. Técnicas de Análisis de Datos

Los datos obtenidos en la Fase I fueron procesados mediante estadística descriptiva. Se utilizó software estadístico para tabular la información y calcular frecuencias absolutas y porcentajes para cada ítem y dimensión. Los resultados se presentaron en tablas de distribución y gráficos de barras, facilitando su interpretación. Este análisis cuantitativo fue el que permitió identificar y priorizar las áreas críticas de la comunicación que debían ser intervenidas por la propuesta diseñada en la Fase III.

.

IV. RESULTADOS ESPERADOS

En coherencia con la modalidad de Proyecto Factible, los resultados se proyectan en dos niveles: primero, los hallazgos que se esperan obtener de la Fase I (Diagnóstico) y, segundo, el impacto tangible que se anticipa de la implementación de la Fase III (Diseño de la Propuesta). Se proyecta que el diagnóstico cuantitativo, fundamentado en la aplicación del instrumento, permitirá cuantificar y objetivar las debilidades en los flujos comunicacionales, la baja frecuencia en el uso de canales formales y las percepciones sobre el liderazgo y el clima organizacional.

Con base en los datos que se obtengan de dicho diagnóstico, se procederá a diseñar la propuesta de estrategias. Se proyecta que la implementación de este plan de acción generará una optimización tangible y medible de la gestión educativa. Específicamente, se anticipan los siguientes logros, cada uno fundamentado en el marco teórico:

1. La optimización de canales y la formalización de la gestión

Se anticipa que el diagnóstico revelará una alta dependencia de los canales informales, generando la ambigüedad y desinformación mencionada en la introducción. Por tanto, el primer logro de la propuesta será la optimización de los canales de comunicación institucional. Esto se materializará mediante la implementación de un sistema mixto de medios formales (tableros informativos, circulares con acuse de recibo) y digitales (grupos organizados con normativas claras, actas compartidas). Esta acción no es meramente instrumental; se alinea directamente con Robbins y Judge (2017), quienes sostienen que la formalización de los canales es el mecanismo principal para reducir la ambigüedad, la cual es una fuente de ineficiencia operativa en cualquier organización.

2. El robustecimiento del liderazgo pedagógico a través del diálogo

Se espera que la propuesta robusteza el liderazgo pedagógico del equipo directivo. El diagnóstico probablemente señalará una comunicación percibida como unidireccional. La propuesta contrarrestará esto promoviendo reuniones periódicas efectivas (con agenda previa y minuta posterior) y creando espacios estructurados para el diálogo profesional. Esta acción se fundamenta en la tesis de Bolívar (2010), quien vincula el liderazgo directivo transformacional no con la autoridad, sino con la capacidad de crear "comunidades de diálogo profesional". Al institucionalizar el diálogo, el liderazgo deja de ser una posición para convertirse en un proceso de toma de decisiones compartidas.

3. El incremento de la participación y la corresponsabilidad docente

Como consecuencia directa de la mejora en los canales y el liderazgo, se proyecta un incremento en los niveles de participación docente.

La propuesta diseñará mecanismos sistemáticos de retroalimentación (feedback) que superen la simple consulta y promuevan la iniciativa. La habilitación de flujos bidireccionales efectivos (donde el docente no solo es receptor, sino también emisor validado de información) fomenta la corresponsabilidad. Este es un elemento que Murillo (2007) considera vital, ya que la eficacia escolar y la mejora continua dependen de que los actores se sientan parte de las soluciones y no solo ejecutores de las instrucciones.

4. La integración racional y contextualizada de las tic

La propuesta incluirá la integración racional de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como herramientas de apoyo a la gestión. "Racional" implica que, reconociendo el contexto rural y las posibles limitaciones de conectividad, se evitará proponer soluciones tecnológicamente inviables. Respetando la disponibilidad tecnológica, se buscará emplear herramientas de bajo consumo de datos para agilizar procesos (como la difusión de actas o el seguimiento de acuerdos). Esto sigue la pauta de Cabero (2007), quien advierte que las TIC deben ser "mediadores" adaptados al contexto real para no acentuar la brecha digital, sino para optimizar los procesos existentes.5. La Mejora del Clima Organizacional y la Reducción de Conflictos

Finalmente, se proyecta una mejora sustancial del clima organizacional, entendido como la percepción colectiva del ambiente de trabajo. Este logro es la síntesis de los anteriores. Al promover la comunicación asertiva y la inteligencia emocional en los equipos (Goleman, 1998), se impacta directamente en el ambiente laboral. Se espera, en consecuencia, la disminución de conflictos interpersonales disfuncionales. Al optimizar el flujo de información y reducir la ambigüedad, se ataca la raíz de dichos conflictos: la incertidumbre y la desinformación, las cuales, como señala Chiavenato (2004), son las principales fuentes de tensión en las organizaciones.

En suma, se proyecta que la aplicación de este plan de acción, que se diseñará rigurosamente a partir de los hallazgos cuantitativos del diagnóstico, tendrá un efecto directo y sistémico. Validará la tesis de que la comunicación es el eje de la gestión, logrando no solo una mayor eficiencia administrativa, sino también una cohesión de equipos y una satisfacción general de los miembros de la comunidad educativa, alineada con una cultura de transparencia y participación.

V. CONCLUSIONES

La presente investigación se ha fundamentado en la premisa, ampliamente demostrada por teóricos de la organización como Robbins (2009) y pioneros de la comunicación como Schramm (1963), de que la comunicación es el elemento estructural y el eje dinamizador de la gestión educativa.

A nivel diagnóstico, la metodología cuantitativa propuesta se orienta a constatar las debilidades manifiestas en los procesos comunicacionales de la Escuela Básica Estadal "Juan Vicente Torrealba". Se proyecta que los hallazgos confirmarán la falta de planificación, el uso limitado de canales formales y la ausencia de espacios permanentes para el intercambio bidireccional de información, problemas identificados en la fase preliminar.

En consecuencia, se evidencia que la gestión educativa en la institución, entendida como un proceso integral (Murillo, 2003), posee un amplio potencial de fortalecimiento. Dicho fortalecimiento se logrará mediante la implementación de las estrategias que se diseñarán en la Fase III del proyecto. Estas estrategias se enfocarán en promover la participación, el liderazgo compartido —donde la comunicación es el instrumento principal (Drucker, 1999) — y el uso adecuado de las TIC (Cabero, 2007). La meta es consolidar una comunicación bidireccional efectiva como base para un clima institucional armónico, un factor que Mayo (1933) ya identificaba como central en el desempeño de los grupos humanos.

Las estrategias que se proponen en la fase final de este estudio no solo responden a una necesidad administrativa, sino también a una exigencia humana y ética: garantizar que la información fluya con claridad, respeto y transparencia. Por tanto, el diseño de la propuesta girará en torno a las siguientes líneas de acción:

- Formación continua en competencias comunicativas: La propuesta enfatizará la necesidad de promover espacios de formación continua en comunicación asertiva. Basados en las técnicas de Alberti y Emmons (1982), estos talleres buscarán mejorar las relaciones interpersonales, reducir la conflictividad derivada de malentendidos y fortalecer

la capacidad del equipo para expresar ideas de forma clara y respetuosa.

- Sistematización y evaluación de los canales: Un pilar de la propuesta será el establecimiento de un plan comunicacional institucional formal que articule, de manera coherente, las acciones pedagógicas y las administrativas. Este plan no será un documento estático; debe incluir mecanismos para la evaluación continua de sus canales de información, aplicando los principios de control y seguimiento propios de la gestión (Chiavenato, 2004), para asegurar su pertinencia y efectividad a lo largo del tiempo.
- Implementación de un modelo de gestión comunicacional: La propuesta final integrará las acciones anteriores en un modelo operativo viable, detallando el "qué" (canales formales, uso de TIC) y el "cómo" (protocolos, responsables, frecuencias), asegurando que la gestión educativa y la comunicación operen como un sistema unificado.

Finalmente, se reafirma la premisa central de este estudio: la comunicación efectiva es el eje que dinamiza la gestión educativa. Constituye la herramienta fundamental del liderazgo pedagógico y el pilar sobre el cual se edifica la cultura organizacional. Su fortalecimiento, por ende, es una condición indispensable para avanzar hacia la calidad educativa en la institución.

REFERENCIAS

Alberti, R., & Emmons, M. (1982). Your perfect right: A guide to assertive behavior. Impact Publishers. https://openlibrary.org/books/OL17045375M/Your_perfect_right

Cabero, J. (2007). Las TIC como instrumentos de formación y comunicación educativa. Universidad de Sevilla.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24321w/S1_fundamentos_administracion.pdf

Drucker, P. (1999). La gerencia eficaz. Editorial Sudamericana. https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2024/04/La_gerencia_efectiva_Peter_Drucker_1714407789.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf

Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Macmillan. https://archive.org/details/socialproblemsof00mayo

Murillo, F. (2003). Gestión educativa y calidad escolar. Editorial Morata.

Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSA/BLOQUE1/GAP/02/GCOR/U2/descargables/COR_U2_CN_2023_1.pdf (Este documento utiliza ampliamente la edición de Robbins citada).

Schramm, W. (1963). Process and effects of mass communication. University of Illinois Press. https://archive.org/details/processeffectsof00schr (Enlace a la obra en el repositorio).