

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA CONVIVENCIA ARMÓNICA EN ESCUELAS DE NAPO, ECUADOR

<sup>1</sup>Mirian Lorena Andy Coquinche

 <https://orcid.org/0009-0000-6725-7693>

<sup>2</sup>Marco Patricio Sevillano Arias

 <https://orcid.org/0009-0007-9452-7880>

<sup>3</sup>Willan Andrés Guzmán Guzmán

 <https://orcid.org/0009-0003-1229-9978>

Recibido: 11-09-2025

Aceptado: 29-05-2026

### Resumen

Analizar la comunicación organizacional de la gestión educativa para la convivencia escolar armónica en la Unidad Educativa Ciudad Tena, de la provincia Napo, Ecuador, constituyó el objetivo de la investigación base del artículo que se presenta. Asumiendo el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, en un trabajo de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental y transaccional. La población de 20 docentes respondió un cuestionario de 18 ítems, validado por expertos y con 0.86 de confiabilidad con el Alpha de Cronbach. Los resultados señalan debilidad en canales y flujos de comunicación. Concluyéndose por análisis de datos e instrumentos validados, debilidad presente en la gestión educativa para propiciar actividades, proyectos e iniciativas sobre el clima institucional, ambiente de paz, seguridad y protección en la convivencia escolar armónica.

**Palabras clave:** comunicación organizacional; gestión educativa; convivencia escolar armónica.

### ORGANIZATIONAL COMMUNICATION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT FOR HARMONIOUS COEXISTENCE IN SCHOOLS IN NAPO, ECUADOR

### Abstract

Analyzing organizational communication in educational management for harmonious school coexistence at the Ciudad Tena Educational Unit in Napo Province, Ecuador, was the objective of the research base for this article. The research adopted a positivist paradigm, a quantitative approach, and fieldwork, using a descriptive approach and a non-experimental and transactional design. Twenty teachers completed an 18-item questionnaire, validated by experts and with a Cronbach's alpha of 0.86. The results indicated weaknesses in communication channels and flows. Concluding by analysis of data and validated instruments, weakness present in educational management to promote activities, projects and initiatives on the institutional climate, environment of peace, security and protection in harmonious school coexistence.

**Keywords:** organizational communication; educational management; harmonious school coexistence.

### Introducción

Una de las habilidades del ser humano es la comunicación, no sólo para expresar las ideas, sino también para captar el mensaje de los interlocutores. Es un proceso esencial en todos los escenarios, forma parte de esa socialización, donde la familia es el núcleo primario, interviene la escuela, la

<sup>1</sup> Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. Lcda. en Educación. MSc. en Gerencia Educacional. [andymirian31@gmail.com](mailto:andymirian31@gmail.com)

<sup>2</sup> Lcdo. en Ciencias de la Educación. MSc. en Gerencia Educacional. Doctorante en Gerencia. Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. [marcosevi2212@gmail.com](mailto:marcosevi2212@gmail.com)

<sup>3</sup> Lcdo. en Ciencias de la Educación, Mención Inglés. Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. [wiliam.guzman@hotmail.com](mailto:wiliam.guzman@hotmail.com)

comunidad y diversos medios audiovisuales, tecnológicos; entre otros. No es de extrañar, la importancia de estas interacciones dialógicas para las personas en el desempeño de roles como familiares, laborales, académicos, como también su impacto en la actuación y comportamientos que expresan.

Por esta razón, se cita a Dávila (2022), quien luego de una reflexión de la historia sobre la comunicación, la vincula con esa necesidad humana de dar a conocer a otros sus ideas y puntos de vista. Pero tomando en cuenta, “las demandas del contexto en el cual se desempeñan los individuos, por ello, es un proceso ineludible en la interacción cotidiana, ya que por medio de esta se alcanzan conocimientos” (p.1), intercambios en los cuales se fortalecen las interacciones esenciales en todos los escenarios, como en las instituciones de diversa índole, donde compartes individuos en busca de un objetivo común.

De hecho, existe todo un entramado de nociones y posturas en lo atinente a la comunicación en las organizaciones. Garrido, Goldhaber y Putnam (2022) señalan que: “la comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades” (p. 26). Desde este enunciado, en las instituciones, es necesario atender un conjunto de procesos y flujo de información. No sólo entre las personas que hacen vida en ella, sino también en su entorno. Es fundamental para la eficiencia, la calidad del servicio o producto que se presta, y por tanto, Esta llamada a formar parte de esa cultura en el logro de los objetivos.

La importancia de la comunicación organizacional radica entre otros argumentos, radica en que moldea y refleja valores, normas, creencias de quienes hacen vida allí. Cuando es clara, abierta y efectiva, contribuye a la eficiencia en los procedimientos y protocolos, engranando el trabajo de diversas áreas. Es importante, a la hora de crear un clima positivo que motive a dar lo mejor de sí a las personas, se involucra en actividades regulares, pero también aquellas que exigen afrontamiento, así como respuesta inmediata, con cambios que son cruciales para informar y facilitar también mecanismos para la adaptación.

Estas expectativas sobre la comunicación organizacional conducen a ubicarla como campo amplio y complejo que abarca todas las instituciones. Lo que pasa dentro de cada una de ellas que va a tener un impacto en el mundo exterior. Puntos de vista que conectan las ideas presentadas con escenarios fundamentales para la vida del ser humano: instituciones educativas, para engranar el trabajo de todos los actores que allí interactúan. Por hacer alusión, sólo a algunos ejemplos puntuales, se puede mencionar que un directivo da instrucciones a los docentes. Estos se reúnen en mesas de trabajo y pueden construir conocimiento en colectivo sobre necesidades detectadas en la institución.

Posteriormente, cada docente en el aula necesita dialogar, escuchar a los estudiantes, así como también a los padres, de igual manera expresar, no sólo información relacionada con las áreas curriculares, guiar, ser mediador y facilitador. Es aquí, donde se pueden mencionar diversas aristas de esa

comunicación organizacional en las instituciones educativa, tomando en cuenta el flujo con canales formales, reuniones, documentos escritos, oficiales, también informales conversaciones, grupos de mensajería instantánea. De uso en direcciones descendentes del directivo al resto de los actores, horizontal entre los docentes y ascendente con insumos e ideas para la gerencia institucional. Los canales para el flujo de la comunicación organizacional mencionados, son vías por medio de las cuales intercambian información los diferentes miembros de la comunidad y colectivo escolar en direcciones que se complementan. Es decir, en palabras de Murillo (2024),

directivos, docentes, estudiantes, familia, y demás personal ha escrito a cada escuela a lo largo del territorio nacional de Ecuador. Todo esto por intermedio de la gestión educativa, por demás esencial para el logro de metas del sector educativo en la República del Ecuador” (p. 15).

Es decir, quien está a cargo de la gestión, debe velar por una comunicación que fluya por diversos canales, sean escritos, diálogos de manera individual, o en reuniones. Considerando direcciones descendientes al transmitir instrucciones al personal y el resto del colectivo desde la gerencia institucional. Importante, dar espacios para escuchar las opiniones, los planteamientos de docentes, padres de familia, estudiantes y miembros de la comunidad.

Ello para la prevención y el abordaje de conflictos, alcanzando a los integrantes del colectivo escolar, pero también a la sociedad. Por ello, el citado autor considera que, las instituciones educativas crean una cultura que se transmite de una generación a otra, a través de las creencias, valores, experiencias e historias de las personas que desempeñan roles clave, dando lugar a discrepancias o discusiones cuya solución no tiene una receta o fórmula mágica, pero si la comunicación es crucial para llegar al entendimiento. Esta perspectiva de la comunicación organizacional ha de ser considerada, con sumo, cuidado por parte del encargado de la gestión.

Es decir, dirigir una institución educativa “es una tarea compleja, y el papel de los directivos escolares conlleva afrontar constantemente desafíos de todo orden” (Juárez, et al., p.2, 2024). Esto exige establecer el propósito fundamental y la dirección a largo plazo de la organización. Desarrollar planes y acciones para alcanzar la visión, los objetivos, considerando el entorno, tanto interno, como externo; además de lineamientos de cada Estado. Esa gestión en Ecuador requiere favorecer las condiciones para el logro de un servicio que en directrices del Ministerio de Educación de esta nación para el año 2012, Indica que, “satisfaga las necesidades de la población. Con referencia a procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes” (p.5), al guiar al colectivo institucional hacia el funcionamiento ideal. El directivo es el encargado de la gestión escolar, lo cual

incluye desde la planificación estratégica, hasta las decisiones diarias en una institución educativa, por ejemplo, la convivencia.

El mismo documento establece como esencial las relaciones positivas del centro educativo con la comunidad. Abarcando entre las dimensiones de calidad, la convivencia escolar. Es toda una amalgama de acciones y procesos que tienen en su base en la figura de quién está a cargo de la gestión, tomando en consideración que todos los actores son importantes, como tal debe garantizárseles el derecho a la expresión, participar, aportar. Esto también es un deber de cada ciudadano, tomar parte activa en la vida pública. Sea que se considere de deber o derecho de los ciudadanos de participar en las actividades del proceso educativo, una de las maneras o estrategias para garantizarlo, es por medio de la comunicación organizacional, según se mencionó en diversos canales y flujos. Es una acción a considerar en un conjunto de acciones, procedimientos que van desde el orden de normativos legales, lineamientos del propio Ministerio de Educación y necesidades institucionales, para que realmente se logren las metas de una convivencia armónica.

Porque no se trata tan solo de compartir espacios e interactuar, el escenario ideal es que esta sea positiva, que contribuye al bienestar del colectivo y a la calidad educativa. Para referirse a la convivencia escolar armónica, que alude al “bienestar de la comunidad educativa que se expresa en un ambiente sano, equitativo, inclusivo, respetuoso y diverso; que favorece el ejercicio pleno de los derechos humanos individuales y colectivos” (Ministerio de Educación de Ecuador, 2022, p. 4). Es un escenario que visiona relaciones entre todos los miembros de la comunidad (estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y de apoyo, padres y representantes) caracterizadas por el respeto mutuo, la tolerancia, la inclusión, la empatía, la comunicación organizacional direccionada a la resolución pacífica de conflictos.

El ámbito educativo, demanda que la escuela se convierta en un ambiente de paz, en el cual se garanticen los derechos de todas las personas sin discriminación. Se trata también de qué el clima organizacional, sea positivo, propicie, relaciones edificantes, con tolerancia, aceptación y valoración para la diversidad cultural, lo cual es un aspecto esencial en el caso de la República del Ecuador, con la promoción de los pueblos ancestrales como precepto constitucional fundamentado en el buen vivir, cimentando una sociedad democrática, con expresiones de tolerancia, respeto, en el marco de la cultural de la interculturalidad.

Esta comunicación organizacional debe promoverse en la gestión educativa, con un marco normativo, estrategia de prevención y la formación docente. Con esfuerzos, iniciativas formales y estructuradas hacia una convivencia escolar armónica, que permita caracterizar a la institución por el clima organizacional positivo, con respeto. Construir ambientes de paz, que brinden seguridad y

protección al colectivo escolar. A tal fin, se requiere del directivo, asumir la comunicación organizacional desde una gestión que propicia la convivencia escolar armónica. En contraparte, autores como Suárez, et al. (2024), señalan la debilidad de la comunicación, en instituciones de Ecuador, evidenciando “falencias en los diálogos para el establecimiento de metas y delegación de responsabilidades. Con la recurrencia de conflictos, acoso escolar, violencia física, psicológica y emocional” (p. 34); entre otras situaciones críticas que requieren el abordaje de la gestión escolar, para poder favorecer una convivencia que pueda ser tipificada de armónica.

Ello a pesar de que, las directrices del ente rector señalan la promoción del clima organizacional positivo, un ambiente de aprendizaje de respeto, tolerancia. También, implementase la educación en valores, promoción de ambientes de paz, tomando en consideración normativos, que apuntan al código de convivencia, al precepto constitucional del buen vivir, y la prevención de situaciones de riesgo, entre ellas, acoso escolar, violencia y agresividad en sus diversas manifestaciones, en consideración de los lineamientos del Ministerio de Educación de Ecuador (2017).

Sin embargo, desde estos argumentos que pueden ser idealizados como el de ser, se realizó un acercamiento a un escenario específico constituido por la Unidad Educativa Ciudad de Tena. Ubicada en la provincia de Napo, una de las cuales forma parte de la región de la Amazonía, rica en expresiones culturales, con una diversidad de paisajes y asentamiento de pueblos ancestrales, que la convierte en zona estratégica para diversas políticas y programas del Estado ecuatoriano. En esta provincia, hay programas para promover la conciencia cultural, interculturalidad, respetando la idiosincrasia de los pueblos indígenas. Por ello, se aplica un modelo pedagógico intercultural y bilingüe, cuyo éxito en el logro de estas iniciativas demanda una gestión directiva eficiente, que atienda diversas dimensiones, una de ellas, la convivencia escolar armónica.

En contraposición a lo anteriormente argumentado, el directivo conversó con los investigadores, manifestándole su inquietud por estadísticas que reflejan hostilidad entre los estudiantes, conflictos, agresiones verbales, burlas; entre otras, que afectan la convivencia escolar y que impiden el desarrollo de las actividades docentes, según los planes curriculares e institucionales. Esta postura del directivo sirvió de motivación para que los investigadores pulsaran la opinión de los docentes, quienes, en efecto, ratificaron con registros anecdóticos y referencias a los equipos de apoyo a estudiantes que no cumplen los normativos y códigos, alteran el trabajo en el aula, no siguen instrucciones, llegando a manifestarse casos de acoso y agresividad en el aula.

Dada la importancia de que los estudiantes adquieren conocimientos en diversas áreas curriculares, a la par de ser guiados y orientados para convivir de manera armónica. Caso contrario,

estarían fijándose en su repertorio comportamental una serie de respuestas que no sólo afectarían a las otras personas, sino también a ellos al ser rechazados por sus semejantes, al persistir en faltas que atentan a la convivencia armónica y buen vivir. Desde estas apreciaciones, la investigación desarrollada que es la base del presente artículo planteó como objetivo analizar la comunicación organizacional de la gestión educativa para la convivencia escolar armónica en la Unidad Educativa Ciudad Tena, de la provincia Napo, Ecuador. Eje direccionador cumplido con el respectivo procedimiento metodológico, construyendo también un marco conceptual, como fundamento a considerar en el proceso cumplido.

Lograr el mencionado objetivo, tiene justificación, dada la importancia de atender desde diversos espacios la convivencia positiva, con un ser humano social por excelencia, y que también debe aprender a comunicarse asertivamente. Considerándose esencial que, desde la propia gestión directiva, se promuevan intercambios dialógicos con respeto y tolerancia, involucrando a docentes, padres, estudiantes y comunidad. Ello entonces puede ser un aporte para solucionar la problemática planteada, optimizar interacciones de los diversos actores sociales que hacen vida en esta institución, impactando positivamente la calidad educativa.

### **Marco teórico**

La comunicación organizacional en el sector educativo es vital para que cada escuela encamine esfuerzos hace un funcionamiento efectivo, favorecer un ambiente positivo, un clima que se traduzca en la convivencia armónica, según aportes de investigaciones versadas sobre este tema, que constituyen insumos como antecedentes para el proceso indagatorio desarrollado que sirvió de base para el artículo presente.

### **Comunicación organizacional**

En el caso de las organizaciones del sector educativo, interactuar y comunicarse efectivamente es esencial. Ahí convergen diversos actores, quienes tienen su cuota de responsabilidad, participación y protagonismo. Con derecho, a ser escuchados y también expresar posturas, ideas e inquietudes. Para ello, es importante tomar en consideración diversos canales de comunicación, con énfasis en los formales están los establecidos de manera oficial desde la gestión directiva y demás miembros del colectivo escolar. Para Tapia, et al. (2022), “contempla reuniones que se dan del directivo con el personal para dar lineamientos, directrices y conformar, líneas de acción hacia el logro de metas institucionales” (p. 24), para propiciar espacios de escucha activa, aporte y toma de decisiones en colectivo.

Similarmente, tiene acción el gobierno escolar, y como tal precisa la comunicación efectiva con la gestión directiva, para propiciar espacios de representación y participación, lo cual es la base del Estado ecuatoriano, y como tal debe promoverse desde la escuela, agente de socialización y espacio para el

protagonismo ciudadano, por excelencia. Otro canal de comunicación formal en el marco de la gestión directiva, son las reuniones de padres y representantes. Esto para elegir el gobierno escolar, tomar decisiones que impacten en el funcionamiento de la escuela. Igualmente, cada docente se puede reunir con los representantes para informarle del rendimiento académico del hijo, normas y actividades.

En esencia, sirven para transmitir lineamientos, normativos de convivencia escolar armónica. También, iniciativas y oportunidades para que el colectivo, participe, aporte y se comprometa en el cumplimiento, por ejemplo, del código de convivencia institucional. Como agregado, están los documentos escritos, desde el propio distrito escolar, pueden venir circulares y comunicado con informaciones puntuales sobre eventos, normativas, horario o proyectos, políticas o programas de cumplimiento estricto en cada institución. La propia dirección puede dar cuenta de su gestión por medio de boletines informativo, con noticias, logros y eventos de la escuela.

Con tales intencionalidades, al parafrasear a Jaramillo (2025), puede recurrirse a carteleras y anuncios en lugares visibles para alcanzar al mayor número posible de receptores. En el caso de los docentes deben transmitir informes académicos para la dirección, los padres o distrito escolar. Comunicar el logro de los estudiantes a su familia, también referir casos puntuales para ser atendidos por el departamento de apoyo o demás equipos interdisciplinarios. Estos documentos de manera escrita también alcanzan los proyectos educativos, reglamentos y normativos, como funciones esenciales del talento humano.

No podía faltar en una sociedad globalizada el uso de medios digitales como canales de comunicación. Esto con una página web de la escuela, donde se tenga información general, como ubicación, contactos y recursos; entre otros. También están en plataforma de gestión escolar, donde los padres pueden ingresar a solicitar trámites, conocer las calificaciones. Se añaden en estos medios digitales, el correo electrónico institucional para comunicaciones formales entre los miembros. También, los padres de familia e integrantes de la comunidad, pueden hacer sus peticiones, elevar sus inquietudes a diversas instancias por este medio.

Agregan Ramírez, et al. (2021), que lo anterior se complementa con “redes sociales, oficiales de la escuela, con un enfoque institucional, donde los usuarios puedan acceder a noticias y eventos” (p. 5). Según esto, existen una serie de canales de comunicación informales, que no pueden ser dejados a un lado. Porque hay casos de conversaciones, espontáneas en pasillo, en la sala de profesores, y entre otros espacios, que pueden ser utilizados como insumo para conocer, posturas e inquietudes, y luego complementarse con mayor formalidad, a fin de fundamentar, trámites, lineamientos.

Muy de actualidad, están esos grupos de mensajería instantánea, creados por padres, profesores o estudiantes para compartir información de manera rápida. Para Sarango (2022), “El ideal es que tengan un uso regulado, con un administrador que vele por el cumplimiento de las normas institucionales, del respeto a los integrantes, con tolerancia, valoración de la diversidad” (p. 65). Para este autor, se trata de una gama de opciones que cuenta la gestión directiva para fortalecer la comunicación organizacional. Todo canal es efectivo, pero la intencionalidad es favorecer ese intercambio en diversas direcciones. Entre ellas una descendente donde el propio directivo haga llegar información valiosa a docentes y padres. Teniendo en cuenta que Debe ser receptivo a inquietudes, posturas de los padres, y dar esas oportunidades de qué se comuniquen con correo, mensajes de texto, en la página de la escuela; entre otros medios y canales.

Estos canales y flujos mencionados tienen como intencionalidad, favorecer la integración de esfuerzos, la corresponsabilidad en la formación del ciudadano, incentivar la participación e lucra de los padres, miembros de la comunidad y demás actores involucrados en la enseñanza y aprendizaje. Como hace mención Murillo (2024), “Una comunicación organizacional con dicha perspectiva es un aporte para la resolución de conflictos, que suelen presentarse cuando comparte personas con diversas experiencias, posturas e ideas” (p. 16). Pero como la idea es enriquecer la gestión directiva, puede aprovecharse estos espacios para orientar en la resolución de conflictos, por medio de la negociación, buscando llegar a acuerdos y de ser necesario, utilizar la figura de un mediador.

### **Gestión directiva**

Un directivo institucional hace ejercicio de la gestión educativa, esencial para abordar los cambios continuos, y la presencia de gerentes con destrezas comunicacionales es crucial para el éxito institucional, abarcando la convivencia escolar armónica. Dicha gestión define el rumbo estratégico de la organización, estableciendo una visión clara y objetivos a largo plazo. Esto proporciona un sentido de propósito y dirección para todos los miembros. Es decir, “Traduce los propósitos con el apoyo colectivo en los planes institucionales según directrices nacionales” (Moscal, et al., 2024, p.7). Orienta, motiva e incentiva la mejora y metas a corto y mediano plazo, asegurando que las acciones estén alineadas con la visión general.

De manera que le corresponde a la gestión educativa, avocarse a la convivencia escolar, con un conjunto de acciones, estrategias y políticas, implementada por la comunidad educativa o la comunidad escolar, en pleno. A fin de promover un ambiente escolar, seguro, inclusivo, respetuoso y participativo. Se busca favorecer el aprendizaje, el desarrollo integral, la corresponsabilidad, y en suma, el bienestar de todos los miembros. Un profesional en cargos gerenciales y de gestión está llamado a exhibir habilidades,

actitudes y conocimientos para dirigir eficazmente una institución, permitiendo desempeñar con éxito sus funciones en un entorno global. Como indican Vegas-Armas & Romero-Carazas (2024) “Considerando como pilares el marco normativo, estrategias de prevención y la formación docente, en un desempeño productivo que abarca la mejor formación y rendimiento en los educandos” (p.4).

De acuerdo con la cita anterior, gestionar la convivencia abarca un marco normativo, con leyes, lineamientos e instrumentos jurídicos, que, en el caso de Ecuador, permitan garantizar un proceso educativo de calidad y centrado en el ser humano. Igualmente, redactar un código de convivencia, producto del involucramiento de todos los actores de la comunidad educativa a través de mesas de trabajo, comisiones, encuestas, asambleas (comunicación organizacional). En lineamientos del Ministerio de Educación de Ecuador (2022), la intención es “garantizar el respeto a los derechos humanos, así como los principios del ordenamiento jurídico de Ecuador, encauzando acciones, voluntades y esfuerzos hacia la inclusión y diversidad” (p.3).

Gestionar desde un marco legal y normativo, a la par de implementar acciones, actividades, proyectos, programas, planes institucionales de prevención de situaciones de riesgos, de conflictos, ya sea acoso escolar, violencia entre pares, discriminación; entre otras situaciones que pueden alterar la convivencia escolar. Al parafrasear a Haro y Gutiérrez (2024), es necesario educar a los padres con charlas de equipos interdisciplinario que actualicen al docente en el abordaje de la convivencia escolar y cultura de paz. Invitar a especialistas del distrito escolar u otros agentes gubernamentales, para que eduquen sobre las habilidades sociales, la promoción de la cultura de paz, respeto y diálogo y sobre todo el buen vivir. Involucrando al colectivo, en la unión de esfuerzos encaminados hacia la convivencia escolar armónica.

Los docentes merecen (y es un derecho en Ecuador) su formación y actualización, para promover ambientes educativos seguros, inclusivos y respetuosos. Garantizar desde la práctica de aula la participación, inclusión, seguridad, buen trato. Esto según Dominguez (2023), concuerda con la relevancia de la comunicación organizacional, garantizar derechos ciudadanos e identificar situaciones de riesgo como el acoso escolar, violencia de género, maltrato, abusos con protocolos de prevención e intervención. En todo este cúmulo de acciones desde la gestión directiva, es importante proceder a la formación docente, guiándolos en la actualización sobre protocolos y procedimientos, claro que se deben implementar para abordar situaciones de conflicto o de riesgo que puedan surgir.

Ello le va a dar valor agregado a todo el proceso educativo, dado el protagonismo del profesional en el aula para la formación integral de los estudiantes. Se precisa como importante que la gestión educativa involucra de manera activa todos los miembros de la comunidad, con énfasis especial en este

discurso a los docentes. Supervisando, acompañando a cada profesional en la aplicación de las normas de convivencia, identificando casos puntuales que deben ser atendidos por equipos interdisciplinarios (Rodríguez, 2022). En esencia es velar porque la convivencia aporte a la formación y desarrollo integral de los estudiantes.

### **Convivencia escolar armónica**

Un aspecto esencial es el clima organizacional, para lo cual se citan a Macid, et al. (2022), quienes lo conciben “como la calidad y el carácter del ambiente social, emocional y físico que experimentan los miembros de la comunidad educativa” (p. 12). Es decir, ese ambiente impacta al docente en el desarrollo de las actividades, a los estudiantes durante el aprendizaje, involucra también a la familia y miembros de la comunidad, con el resto del personal ha escrito a la institución. Este constructo demanda características de normas, valores, relaciones interpersonales positivas. Favoreciendo una percepción colectiva de una convivencia escolar armónica.

Un elemento que se desea hacer énfasis son los denominados ambientes de paz inmersos en la política de transformar cada escuela en un espacio para la promoción de la cultura de paz. Una prioridad para asegurar el bienestar de la comunidad educativa, la socialización efectiva, con relaciones interpersonales, que propicien prácticas pedagógicas de calidad. Al respecto, según dicha fuente, el perfil del director es importante para alcanzar óptimos resultados, propiciar un ambiente de cooperación, la posibilidad de compartir valores comunes, alcanzado impactar la convivencia para que esta sea armónica.

A este respecto, el propio Ministerio de Educación de Ecuador (2022), considera la convivencia como la “capacidad que tienen las personas de coexistir de manera pacífica y armónica en distintos espacios (p. 4). Por eso, ha implementado la política nacional de convivencia escolar, que busca fortalecer mecanismos de protección integral y convivencia armónica en los espacios educativos. De manera estructurada, y participativa con protagonismo ciudadano, se busca mejorar las interacciones, considerando que trata de aspectos a considerar por la gestión educativa a cargo del directivo, a fin de promover la educación para la paz en el currículo, apoyando a los docentes en actividades y proyectos diseñadas con tal fin. Propiciando la participación de la familia y miembros de la comunidad, a fin de garantizar la resolución pacífica de conflictos, el derecho, el respeto a los derechos humano y la valoración a la diversidad.

Esos ambientes de paz pueden ser de manera ya tangible, espacios diseñados en la institución, donde los estudiantes puedan compartir de manera efectiva, escuchar al otro y plantearse, dilemas, situaciones, hipotéticas, dramatizaciones para poder activar el pensamiento crítico e innovación en la mejora de la convivencia escolar. Se pueden añadir actividades con los padres para diseñar carteles,

afiches que promuevan la cultura de paz. En esta convivencia escolar armónica, es muy importante la seguridad y protección, protocolos, normativos que permitan abordar de manera clara y precisa, situaciones de riesgo. Recurriendo a la mediación, al diálogo restaurativo, al acompañamiento por el departamento de apoyo de aquellos casos de estudiantes que así lo requieran.

La intencionalidad es favorecer un ambiente de armonía, de seguridad y protección. Pudiendo ser una alternativa construir con el colectivo carteleros, afiches donde se promueve la importancia de la cultura del respeto, educación en valores; entre otras iniciativas. Esto abarca diversos escenarios organizacionales, como el sector educativo, siendo el ideal que, en cada escuela, la gestión educativa, con protagonismo del directivo, y también de cada docente en el aula, implemente canales para un flujo de comunicación donde se den directrices, pero también se escuchen, inquietudes y posturas, aportando para la resolución de conflictos, para la convivencia escolar armónica.

Finalmente, es importante señalar la importancia de la comunicación como proceso para el ser humano. Resaltando las interacciones edificantes, positivas, en un ambiente seguro y respetuoso, que permite a los estudiantes concentrarse en sus estudios y alcanzar su máximo potencial académico. Este escenario contribuye al desarrollo de habilidades sociales y emocionales importantes para la vida. Reduce el estrés y aporta para la salud mental, además de la ciudadanía responsable. Es esencial para un ambiente de trabajo y estudio agradable, con calidad para todos los individuos.

### **Materiales y Métodos**

La investigación es una manera para crear conocimiento científico. Al respecto, “Está constituido de hechos y principios firmemente establecidos y aceptados por la gran mayoría de las personas que forman la comunidad científica” (Granados, 2023, p. 6); la misma es producto de diversas acciones del hombre como sujeto cognoscente. Por ello implica acercarse a una realidad, medir, tomar información, observar; pero también es indispensable tener en cuenta una serie de principios, en el marco de la rigurosidad propia de las ciencias.

Con atención al objetivo analizar la comunicación organizacional de la gestión educativa para la convivencia escolar armónica en la Unidad Educativa Ciudad Tena, de la provincia Napo, Ecuador, se apropió el paradigma positivista. En este, el investigador adopta un rol de observador externo y neutral. Se basa en la recopilación de datos observables y medibles, lo que permite que otros investigadores puedan replicar los estudios y verificar los hallazgos (Blanco, 2017). Desde el enfoque cuantitativo, recopilando información con encuestas cuestionarios (como fue el caso presente), con datos numéricos que puedan ser analizados objetivamente.

Se agrega el tipo de investigación de campo, para Rebollo y Ábalos (2022), se aplica extrayendo

datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente, se interpreta la relevancia de los datos primarios en este procedimiento. El nivel fue descriptivo al responder sobre las características del tema de investigación.

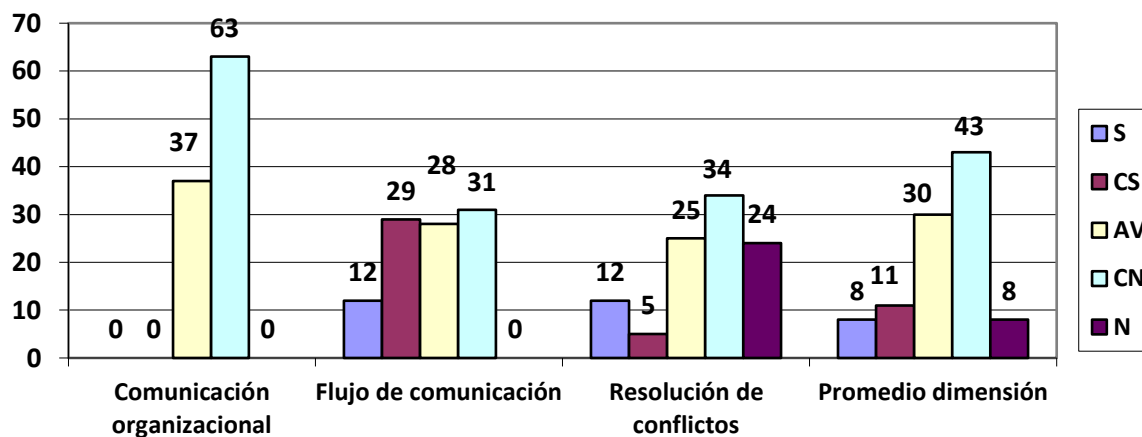
El diseño fue no experimental transeccional, este en palabras de Blanco (2017), se refiere a “un plan global de investigación que integra de manera coherente y conectada las técnicas de recolección de datos, análisis previstos y objetivos; el diseño de investigación que intente dar respuesta a las preguntas planteadas en la misma deductivo” (p.60). Por ello se aplicó el cuestionario una sola vez a los docentes de la mencionada escuela, sin recurrir a la manipulación de la variable. Todo lo anterior tuvo como esencia a la población, la cual para De La Garza (2018), está conformada “por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación” (p.4). Según estos postulados, totalizó 20 docentes, seleccionados en su totalidad, sin recurrir a procesos de muestreo.

La recolección de información atendió como técnica la encuesta con un cuestionario estructurado en 18 ítems con alternativas de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Fue sometido a la validez de contenido por la revisión de expertos (3 en comunicación, gestión educativa e investigación). Sobre la confiabilidad es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como “el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p.277).

Antes de aplicar el cuestionario a los sujetos de la investigación en forma definitiva, se efectuó una prueba piloto a diez (10) sujetos quienes no formaron parte de la población estudiada, pero con características similares a éstos (de otra institución de la provincia de Napo). También, se calculó el índice de consistencia interna a través del estadístico Alpha de Cronbach resultando 0.86. La data aportada por los docentes (población en estudio) se analizó con la estadística descriptiva, según dimensiones e indicadores de la variable comunicación organizacional de la gestión educativa para la convivencia escolar armónica. Procediendo a su interpretación y discusión en el siguiente apartado.

### **Resultados**

El análisis de datos representa la forma de cómo fue procesada la información recolectada. Para esta investigación desde procedimientos cuantitativos, una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación (De La Garza, 2018). Luego del procesamiento la data aportada por los docentes, la información numérica se resumió en figuras, según se aprecia a continuación.

**Figura 1***Porcentajes de la dimensión comunicación organizacional*

La figura 1 presenta información que aduce a lo siguiente: respecto a los canales de comunicación organizacional 63% de educadores consideran casi nunca apreciar reuniones del directivo con los miembros del consejo escolar para transmitir lineamientos sobre la convivencia escolar, tampoco se redactan documentos escritos publicando en carteleras acuerdos hacia la prevención de conflictos; acciones que suelen emplearse algunas veces según 37% de la población en estudio.

Sobre el flujo de comunicación, la información recolectada direcciona 31% de docentes para quienes casi nunca el directivo realiza reuniones con los padres para atender casos específicos de estudiantes que incumplen el código de convivencia. Algunas veces para 28% la gerencia favorece espacios de intercambio para recopilar información del colectivo que permita mejorar la convivencia escolar, lo cual se da casi siempre en opinión del 29% y siempre según 12% de los consultados.

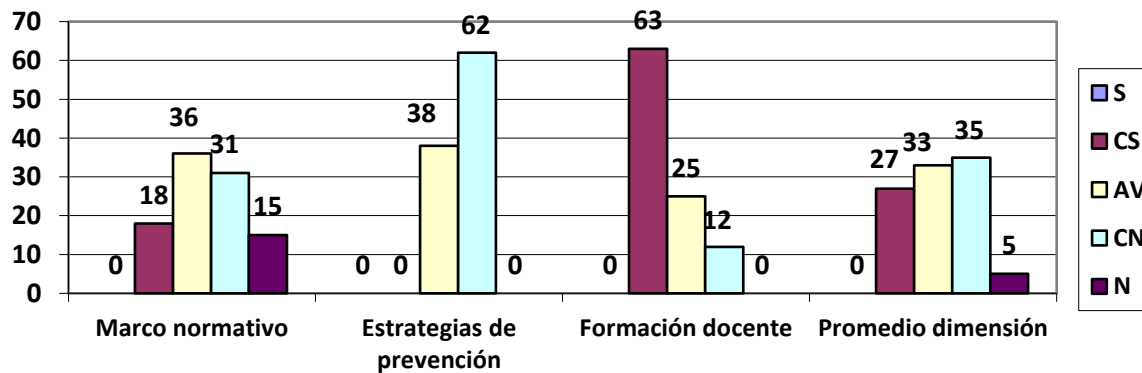
En lo tocante a la resolución de conflictos como indicador, casi nunca es la alternativa que reporta 34% y para 24% nunca se gestiona dictar talleres para educar al colectivo hacia la negociación en la resolución de conflictos, a fin de mejorar la convivencia escolar. Algunas veces se dan este tipo de iniciativas de acuerdo con 25% y solo 12% siempre y 5% aprecian que el directivo invita a un especialista del distrito escolar para que actúe como mediador en una solución que reporte beneficios a los involucrados.

Los valores promedios de la dimensión registrados son de 43% en casi nunca, 30% en algunas veces, 11% casi siempre, reportando 8% cada opción restante (siempre y nunca). Estos resultados llevan a considerar escasa consideración de canales formales e informales, así como carencias en la activación de flujos ascendentes de comunicación; dificultándose la resolución de conflictos que pueden alterar la convivencia escolar. Los resultados de la dimensión comunicación organizacional, dan visos de escaso uso

de canales formales e informales, a la par de no desarrollarse en diversas direcciones, lo cual obviamente dista de las directrices emanadas del Ministerio de Educación de Ecuador.

**Figura 2**

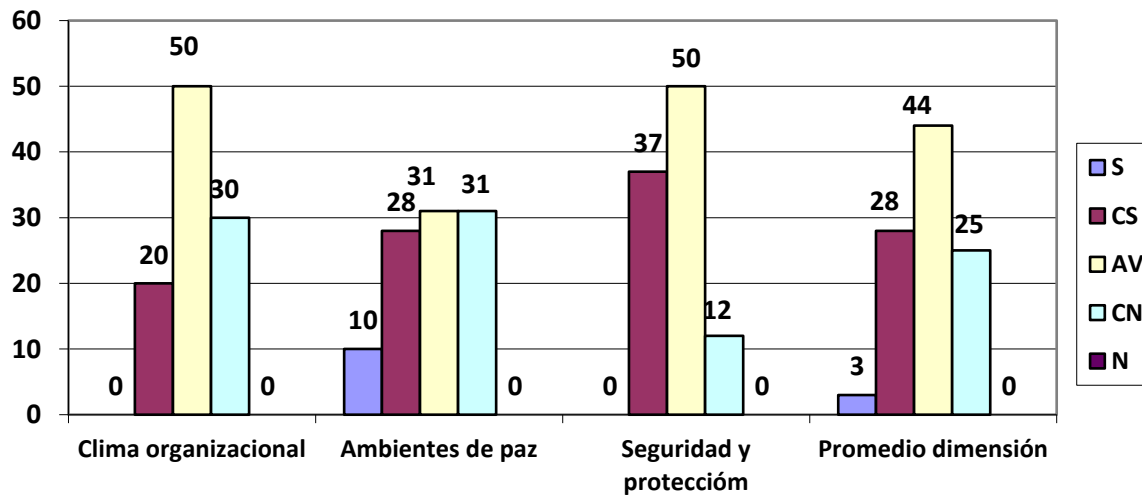
*Porcentajes de la dimensión gestión educativa*



La figura 2, representa los porcentajes de la dimensión gestión educativa, considerando que el gerente institucional requiere asumir un marco normativo sobre la convivencia escolar. A este respecto, 36% de docentes consideran que solo algunas veces se implementa el código de convivencia para el colectivo escolar. Aduciendo carencia de promoción de la participación ciudadana en la gestión de la convivencia escolar. A pesar de ser un precepto constitucional, casi nunca se toma en cuenta para 31% de los educadores, respondiendo 15%, nunca y 18%, casi siempre. Al mismo tiempo, es necesario implementar diversas estrategias de prevención. Sin embargo, al responder el cuestionario, 62% de los docentes señalaron casi nunca se acude a la educación en valores para prevenir el acoso escolar o se da orientación a los padres en el abordaje oportuno de situaciones que alteren la convivencia escolar, como es el caso de la indisciplina. Actuación que se aprecia sólo algunas veces para 38% de la población en estudio.

La formación docente como parte de la gestión educativa, casi siempre es atendida según 63%, contestando 25% algunas veces y 12%, casi nunca. Es una dirección favorable que se manifiesta en talleres de formación y equipos interdisciplinarios para la actualización de estos profesionales, pero que requiere enmarcarse en el normativo jurídico vigente y sobre todo, atender diversas estrategias de prevención. Los valores promedios de la dimensión señalan 35% casi nunca, 33% algunas veces, 27% casi siempre y 5% nunca.

**Figura 3**  
Porcentajes de la dimensión convivencia escolar armónica



Corresponde mencionar que la figura 3, está dedicada a la dimensión, convivencia escolar, armónica, presentando como indicador el clima organizacional, el cual para 50% de los educadores, algunas veces es gestionado con el respeto a todas las personas sin discriminación alguna. Además, 30%, consideran que casi nunca se favorecen en relaciones positivas, basadas en la aceptación a la diversidad. Respondiendo ante estos planteamientos, casi siempre el otro 20% de educadores. En este sentido, los ambientes de paz como indicador, casi nunca son promocionados para 31% de los docentes, quienes escasamente aprecian iniciativas de favorecer espacios de diálogo en rincones de paz, donde los estudiantes puedan compartir con compañeros de otras culturas. Para 31%, algunas veces se colocan carteles, murales o mensajes visuales que promuevan la escuela como un ambiente de paz, respondiendo casi siempre 28% y siempre 10%.

Del mismo modo, la seguridad y protección son indicadores esenciales a manifestarse en la gestión educativa del directivo institucional. Sin embargo, para 50% de los docentes sólo algunas veces se prioriza esa condición para el colectivo escolar al participar plenamente en todas las actividades institucionales. Mientras, 37% de los consultados consideran casi siempre se adoptan medidas de protección como protocolos ante casos de violencia escolar, pero otro 13% contestaron casi nunca.

Los valores promedios de la dimensión reflejan 44% en algunas veces, 28% casi siempre, 25% casi nunca y 3% siempre. La alternativa algunas veces al concentrar el 44%, permite señalar falta de consistencia de parte de la gestión educativa de promover indicadores esenciales para la convivencia escolar, armónica, como clima organizacional, ambientes de paz y seguridad con protección. Estos resultados permiten señalar carencias de parte del directivo institucional para promover una convivencia

escolar armónica que se caracteriza por un ambiente de respeto, tolerancia y positivo que invita a la mejora continua. No se atienden directrices nacionales, como los ambientes de paz y seguridad, que permitan brindar protección al colectivo escolar, según lo contempla la política para la convivencia escolar, postulada por el Ministerio de Educación de Ecuador del año 2019.

### **Discusión**

La discusión de los resultados sobre la comunicación organizacional, coinciden con los aportes de Tapia, et al. (2022), quienes dejaron en evidencia discrepancias entre los preceptos establecidos por la perspectiva en comunicación responsable y la práctica comunicativa de una organización educativa. Por lo cual alegan como importante una buena práctica comunicacional como pilar para el éxito institucional. Se precisa que, en el contexto investigado las interacciones propiciadas desde la gestión escolar distan de las recomendaciones de una comunicación responsable en la práctica, a fin de propiciar el diálogo fluido entre las personas que tienen parte, aporte y responsabilidad en la formación integral de los ciudadanos como lo indican Vera-Armas y Romero-Carazas (2024).

Señalando la discusión de los resultados sobre la gestión educativa, carencias en la actuación de una gestión educativa, que requiere enfocarse en favorecer las condiciones para el logro de metas, en una sociedad democrática, justa, solidaria, que apunte al colectivo hacia una convivencia escolar armónica, según lineamientos del Ministerio de Educación de Ecuador (2012), sobre las atribuciones del directivo en el ejercicio de sus funciones.

En concreto, la discusión de todos los resultados (ya presentados por dimensión e indicador) en el escenario investigado, señala falta de atención a elementos de comunicación organizacional, en cuanto a canales, flujos y resolución de conflictos. La gestión educativa carece de constancia a la hora de promocionar el marco normativo e implementar estrategias de prevención, a pesar de que se forma al docente en estos requerimientos, pero sin el debido apoyo de elementos esenciales, como el clima organizacional, ambiente de paz, seguridad y protección. Todo lo cual dificulta alcanzar esas metas de convivencia escolar armónica que impacten al colectivo y aprendizaje de los estudiantes, según se espera de acuerdo a lo planteado por el Ministerio de Educación de Ecuador (2017).

### **Reflexiones**

A continuación, se redactan las conclusiones del proceso investigativo desarrollado, las cuales tienen fundamento en los resultados analizados y discutidos. Igualmente, se presentan con atención, al objetivo planteado, lo que supone concretar las ideas, en cuanto a la comunicación organizacional, gerencia directiva y convivencia escolar armónica; todo ello en el caso del sector educativo permite el

engranaje de procedimientos, actividades y protocolos, que en esencia se direccionan hacia un servicio de calidad, que satisfaga necesidades de los involucrados.

Desde esas ideas, en el escenario abordado, la comunicación carece de regularidad en lo que a canales y flujo de dirección se refiere. Es decir, esporádicamente, se transmiten lineamientos de manera escrita, que atiendan a la formalidad que demanda el accionar, los procedimientos, según directrices del distrito escolar y del Ministerio de Educación. Hay mayor presencia de canales informales como los grupos de WhatsApp, que, si bien pueden ser funcionales, requieren complementarse con la rigurosidad, que demandan los intercambios efectivos, asertivos con atención al marco legal normativo vigente en Ecuador.

En lo concerniente al flujo de la comunicación, predomina una dirección descendente, con la gestión educativa a cargo del directivo con lineamientos, transmite información, se convierte en multiplicador de los requerimientos de las autoridades educativas de la provincia, pero no hay esa disponibilidad de espacios, en los cuales se aplique la escucha activa, la posibilidad de manifestación y participación al colectivo escolar. Requiere recalcarse, carencia de iniciativas para una comunicación que fluya en las direcciones ascendente y horizontal, lo cual dificulta que la gestión recopile información, posturas e ideas que dinamicen su atención y desde ahí, impactar la convivencia escolar para que sea realmente armónica. A esto se añade, poca disponibilidad a reunirse con la frecuencia que amerita el intercambio de alternativas e ideas, para contribuir a una convivencia en la cual prive el respeto, la tolerancia y oportunidades de inclusión y equidad con aportes de la gerencia, educadores, padres y gobierno escolar.

En la gestión educativa, se precisa disposición a implementar el marco legal normativo. Pero las escasas oportunidades de comunicación en un nivel ascendente, dificulta la promoción, ganar ese apoyo y colaboración para llevar a la práctica los documentos, instrumentos jurídicos vigentes en la República del Ecuador. Lo anterior conduce a señalar que la convivencia escolar carece de un clima organizacional positivo. Es decir, no se dan siempre las condiciones para este ambiente que propicie intercambios comunicativos en diversos canales y direcciones. Un aspecto esencial y que es lineamiento del Ministerio de Educación es lo referido a la promoción de ambientes de paz, con falta de espacios físicos para que los estudiantes compartan, reforzando la información con carteles, murales o mensajes, pero esto presenta debilidad en la institución, dificultándose a la vez, la seguridad y protección del colectivo escolar que puedan activarse ante casos de violencia escolar.

Como conclusión general, se señala la comunicación organizacional carente de canales y flujos en todas las direcciones, dejando de abordar la resolución de conflictos con la negociación o mediación. Esto

desde una gestión educativa que señala abocarse a la formación docente, pero con escasa promoción del normativo legal y jurídico vigente para la convivencia escolar, con acciones que permitan la prevención de situaciones de riesgo. De manera que, la convivencia escolar carece de ciertos aspectos que puedan tipificarse como armónica, con un clima organizacional que no presenta constancia hacia favorecer condiciones de interacciones positivas. Escasa promoción de ambientes de paz, así como medidas de seguridad y protección. Ante lo cual, la gestión educativa con insuficientes manifestaciones de eficiencia y eficacia para promover intercambios comunicacionales en beneficio del colectivo.

Las conclusiones formuladas, permiten dar como recomendación principal, iniciar procesos de reflexión con el colectivo, para que puedan activarse programas, proyectos y actividades hacia optimizar canales y direcciones para el flujo de comunicación organizacional, que sea eficiente y eficaz, con espacios para escuchar al colectivo, implementando negociación y mediación en la resolución de conflictos. Sugerencias que pueden materializarse al conformar equipos interdisciplinarios, donde se oriente al colectivo como parte de la formación profesional, también escuela para padres u otras iniciativas de promoción del marco normativo, implementando estrategias de prevención debidamente sistematizadas en el código de convivencia.

Finalmente, se invita al director en la figura de gestión educativa, a promover una convivencia escolar armónica, con un clima organizacional positivo, construir ambientes de paz, velar por la seguridad y protección del colectivo. Favorecer en esencia, la atención integral y de calidad a los educandos y comunidad, haciendo seguimiento de todas las acciones implementadas, para el control y monitoreo esencial para el logro de metas institucionales, a fin de garantizar la educación de calidad para los educandos.

### Referencias

- Blanco, C. (2017). El artículo de investigación en orientaciones para autores de revistas colombianas de educación. *Revista de Investigación*, 41(92).  
[https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1010-29142017000300007](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142017000300007)
- De La Garza, E. (2018). *Metodología de investigación*. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/80/80818010/html/>
- Dávila, A. (2022). La comunicación como base de las relaciones humanas en las instituciones educativas. *Revistas UPEL*, 20(2). <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/download/2104/2153/4692>
- Dominguez, G. (2023). *Gestión docente la prevención del abuso sexual infantil en la Institución Educativa Marquesa de Solanda, Quito Ecuador*. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Yacambú.

Biblioteca Digital UNY. [https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM\\_MGE\\_1753.pdf?v=pmslud](https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE_1753.pdf?v=pmslud)

Garrido, F., Goldhaber, G., y Putnam, L. (2022). *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el Siglo XXI*. Colombia. Organizational Communication Global Network. [https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110\\_Fundamentos\\_de\\_Comunicacion\\_Organizacional\\_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf)

Granados, A. (2023). El conocimiento científico y su desarrollo en la humanidad. *Dialéctica*, 1(20). <https://doi.org/10.56219/dialctica.v1i20.1672>

Haro, N. & Gutierrez, S. (2024). Rol docente en la construcción de la cultura de paz. Reflexión, desde el derecho comparado de Venezuela y Ecuador. *Revista Honoris Causa*, 16(2), 203–222. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/532>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Jaramillo, D. (2025). Gestión directiva y calidad educativa en instituciones oficiales rurales colombianas: aproximación crítica a las políticas públicas. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1220>

Juárez, M., Lopez, J. & Carcausto, W. (2024). Nuevos retos de la gestión directiva en las escuelas de América en la era post-pandemia. *Revista InveCom*, 5(3), 1–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14051807>

Ministerio de Educación de Ecuador (2012). *Manual de estándares de calidad*. [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares\\_2012.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf)

Ministerio de Educación de Ecuador (2017). *Manual para la implementación de los estándares de calidad*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>

Ministerio de Educación de Ecuador (2021). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

Ministerio de Educación de Ecuador (2022). *Construcción del código de convivencia*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/10/4-Colmena-Codigo-de-Convivencia.pdf>

Misad, K., Misad, R, & 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), 7-24.

<https://www.researchgate.net/publication/359113714>

[El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica una revisión de la producción académica](#)

- Moscol, J., Mondragón, G. & Gonzales, V. (2024). Desarrollo de las habilidades directiva en las instituciones educativas. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(32), 438 –. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.735>
- Mozombite, H., & Escalante, M. (2024). Gestión directiva y clima organizacional en cinco instituciones educativas. Villa María del Triunfo. Lima. *IGOBERNANZA*, 7(28), 177–196. <https://doi.org/10.47865/igob.vol7.n28.2024.381>
- Murillo, F. (2024). Comunicación organizacional: el pilar oculto de una gestión educativa exitosa. *Revistas UPEL*, 49, 203-223. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta/article/view/2624/2882>
- Ramírez, J., Lay, N. & Herrera, B. (2021). Medios de comunicación para la apropiación del conocimiento en instituciones educativas. *Información Tecnológica*, 32(1), 27-38. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642021000100027](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642021000100027)
- Rebollo, P., & Ábalos, E. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación*. Argentina: Editorial Autores de Argentina.
- Rodríguez, A. (2022). *Gestión directiva en el servicio del departamento de apoyo en la Unidad Educativa Donato Yannuzzelly Ortiz, Ecuador*. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Yacambú. Biblioteca Digital UNY. [https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM\\_MGE\\_1359.pdf?v=md7vz](https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE_1359.pdf?v=md7vz)
- Sarango, J. (2022). *Redes sociales como herramienta didácticas en la gestión del docente de aula en la Escuela Vicente Rocafuerte, Ecuador*. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Yacambú. Biblioteca Digital UNY. [https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM\\_MGE\\_1674.pdf?v=ygx91e](https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE_1674.pdf?v=ygx91e)
- Suárez, F., Suárez, G., Morante, E. & Castillo, C. (2024). La Gestión Directiva y su Incidencia en el Desempeño Profesional Docente. *Revista Cientific*, 9(2), 184–203. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.9.184-203>
- Tapia Carreto, A., Hernández Flores, H. G., & Rivera Salas, P. E. (2022). ¿Comunicación responsable? El caso de una organización educativa. *LiminaR. Estudios Sociales Y Humanísticos*, 20(2), 1-13. <https://doi.org/10.29043/liminar.v20i2.913>
- Vega-Armas, E. & Romero-Carazas, R. (2024). Competencias directivas en instituciones educativas. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 17(1). [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2665-02662024000100087](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-02662024000100087)