



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Las competencias comunicativas en la gestión escolar del nivel preescolar

Ramona Aguilar Valdez¹

*Rosa Amalia Gómez Ortiz**

Resumen

El objetivo del estudio fue analizar la relación entre las competencias comunicativas y el desempeño en la gestión escolar de directoras de preescolar en la alcaldía Gustavo A. Madero, Ciudad de México, durante 2023-2025. La comunicación efectiva es clave para coordinar al personal, padres y comunidad, facilitando la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Con un enfoque mixto y metodología censal, se aplicaron cuestionarios a todos los docentes y entrevistas a supervisoras. Los resultados mostraron que fortalecer las competencias comunicativas mejora la gestión escolar, fomentando la colaboración, la participación y la resolución de conflictos. El análisis confirmó una relación significativa entre ambas variables. Las entrevistas señalaron como competencias favorables para la gestión escolar: escucha activa, generación de confianza, diálogo constante, comunicación no verbal, comunicación organizativa, persuasión, carisma comunicativo, comunicación empática y comunicación asertiva.

Palabras clave: Competencias comunicativas, comunicación y gestión escolar.

Abstract

The aim of the study was to analyze the relationship between communicative competencies and the school management performance of preschool principals in the Gustavo A. Madero County of Mexico City during 2023–2025. Effective communication is key to coordinating staff, parents, and the community, facilitating decision-making and conflict resolution. Using a mixed-method approach and a census methodology, structured questionnaires were applied to all teachers and interviews were conducted with supervisors. The results showed that strengthening communicative competencies improves school management by fostering collaboration, participation, and conflict resolution. The analysis confirmed a significant relationship between both variables. The interviews identified the following competencies as favorable for school management: active listening, trust-building, constant dialogue, nonverbal communication, organizational communication, persuasion, communicative charisma, empathetic communication, and assertive communication.

Keywords: Communication, communicative competence, school management performance.

^{1*}Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás

Introducción

El papel de los directores escolares en el ámbito educativo implica desarrollar habilidades interpersonales esenciales como la comunicación, la negociación y la resolución de conflictos, las cuales resultan fundamentales para motivar a la comunidad escolar y alcanzar los objetivos institucionales. Estas competencias adquieren especial relevancia en la educación preescolar, una etapa clave para el desarrollo integral de los niños, en la que el entorno educativo debe orientarse a garantizar su bienestar, aprendizaje y socialización. De acuerdo con Pitluk (2016), este nivel educativo se desarrolla dentro de un entramado en pro del bien común; por ello, es indispensable que la gestión escolar fomente la creación de espacios colaborativos donde todos los actores involucrados trabajen de manera conjunta por el beneficio del educando. En este marco, el presente estudio se centró en analizar la relación entre las competencias comunicativas de directoras de preescolar en Cuauhtépec, una zona caracterizada por altos índices de delincuencia y una considerable marginación dentro de la alcaldía Gustavo A. Madero (GAM) en la Ciudad de México.

El entorno en el que operan estas escuelas influye directamente en la gestión escolar, ya que la comunidad enfrenta importantes dificultades económicas y sociales. La infraestructura de las viviendas es precaria, con poco espacio para que los niños puedan realizar actividades físicas debido a que las casas son pequeñas y con espacios reducidos por estar ubicadas en zonas de cerros. En este contexto, la escuela, con sus amplios patios y una adecuada infraestructura física, se convierte en un oasis que invita a los niños a disfrutar de los espacios escolares, lo que a su vez los motiva a asistir con regularidad. A pesar de las adversidades del entorno en que viven, los padres muestran un genuino interés por la educación de sus hijos como una vía para mejorar su calidad de vida.

El problema central de este estudio radica en la importancia de la comunicación y de las competencias comunicativas del director dentro de la gestión escolar, así como en su impacto en la toma de decisiones, la organización y la convivencia dentro de la comunidad educativa. Asimismo, el estudio exploró cómo las diferencias en las trayectorias profesionales de los directores influyen en sus estilos de liderazgo y en la forma en que construyen relaciones con docentes y familias, considerando que estos factores pueden determinar en gran medida la eficacia de su gestión y el clima escolar que se genera.

Para examinar esta relación, se aplicaron cuestionarios estructurados tanto a los docentes como a las directoras, así como entrevistas a las supervisoras, quienes manifestaron su percepción respecto al desempeño de las directoras en relación con el uso de sus competencias comunicativas en el ejercicio de su gestión escolar dentro del centro educativo. Los hallazgos indicaron que, aunque las directoras emplean estrategias comunicativas, sus enfoques para involucrar al equipo difieren. En

algunas, la toma de decisiones sigue una estructura más jerárquica, mientras otras promueven un diálogo abierto y una colaboración más cercana con un grupo particular de educadores.

La pregunta central que guió este estudio fue: *¿Cómo se relacionan las competencias comunicativas con la gestión escolar de las directoras en las escuelas 1, 2, 3 y 4 del nivel preescolar de la GAM durante el periodo 2023-2025?*

A partir de esta interrogante, el estudio se propuso identificar, describir y analizar dichas competencias, considerando los resultados de la gestión escolar durante el periodo académico correspondiente. El objetivo principal fue analizar la relación entre las competencias comunicativas de los directores y su desempeño en la gestión escolar.

La comunicación en la gestión escolar ha jugado un papel crucial en la coordinación de actividades y en facilitar la toma de decisiones. La comunicación ha sido estudiada desde perspectivas lingüísticas, sociológicas y filosóficas (Torrico, 2019; Rizo, 2020), enfatizando su función como un proceso dinámico de intercambio y construcción de significado (Chiavenato, 2009). Rizo (2020) explicó cómo la comunicación facilita la interacción social y la construcción de consenso.

Según Nava et al. (2018), competencias de liderazgo como comunicación, empatía e innovación son esenciales para un liderazgo educativo efectivo. La Secretaría de Educación Pública (SEP) (2023) señala que las funciones del director se dividen en dos áreas: administrativa y comunicativa. Esta última incluye promover un ambiente escolar respetuoso, comunicarse con directivos y personal educativo, relacionarse con la comunidad y apoyar el desarrollo profesional docente. La habilidad para gestionar conflictos y facilitar el diálogo reflexivo es clave para fortalecer el trabajo colaborativo (MEJOREDU, 2022).

La competencia comunicativa en la gestión escolar es esencial. Según Malpartida, Blanco y Blanco (2022), un líder debe desarrollar varias habilidades comunicativas clave para fomentar un liderazgo efectivo. Una de estas habilidades es la *simpatía comunicativa*, que se refiere a la capacidad de entender y valorar a los demás, permitiendo construir relaciones interpersonales sólidas y un ambiente inclusivo y de apoyo. Otra habilidad crucial es la *asertividad comunicativa*, que implica expresar ideas de manera directa y respetuosa, facilitando la colaboración y la toma de decisiones. Además, la *empatía comunicativa* es vital para el liderazgo efectivo, pues implica una escucha activa y sin juicios, asegurando que todas las voces sean escuchadas y valoradas.

Ortiz (2020) clasifica las competencias de un líder educativo en dos grandes grupos:

- Competencias cognitivas, que incluyen el pensamiento crítico y el análisis, esenciales para la resolución de problemas y la planificación estratégica.

- Competencias no cognitivas, que abarcan la resolución pacífica de conflictos, la empatía y la comunicación asertiva, todas ellas contribuyen a un ambiente educativo armonioso y productivo.

Bermúdez y González (2011) enfatizan que el desarrollo de competencias comunicativas debe adaptarse al contexto social, cultural y económico de la institución, facilitando así la comunicación interna y la consecución de objetivos comunes.

El rol del director escolar en la gestión educativa es crucial para alcanzar objetivos. Villalpando, Estrada y Villalpando (2023) indican que el director debe asegurar la alineación de objetivos escolares con las estructuras organizacionales, coordinando actividades, planificando estrategias, administrando recursos y supervisando procesos. Además, debe mediar entre las expectativas de sus superiores y las necesidades de los docentes (Cuevas, 2015, citado en Villalpando et al., 2023).

La gestión escolar se divide en áreas clave: directiva, pedagógica, administrativa y comunitaria (Cárdenas et al., 2022), que incluyen la planificación educativa, actualización curricular, gestión de recursos y participación comunitaria. Para gestionar eficazmente estas áreas, es esencial activar la colaboración en el equipo mediante el liderazgo. Revelo (2018) destaca la importancia de enfoques de liderazgo transformacional, colaborativo y participativo que promueven la integración y participación activa de la comunidad educativa.

En el contexto educativo, la comunicación organizacional ha sido destacada y clasificada en diferentes niveles (McQuail, 2000) y tipos según la dirección: descendente, ascendente, horizontal y diagonal (De Castro, 2014). La comunicación efectiva fortalece las relaciones interpersonales y mejora la gestión escolar, fomentando el liderazgo y el trabajo colaborativo (Viñas, 2016; Pitluk, 2016).

Metodología

Este estudio adoptó un enfoque mixto, al centrarse en el análisis de la relación entre las variables competencias comunicativas y gestión escolar. En la fase cuantitativa, se recopilaron y analizaron datos mediante la aplicación de cuestionarios a directivos y docentes, lo que permitió establecer correlaciones y realizar comparaciones entre los planteles seleccionados.

Complementariamente, se integró un componente cualitativo a través de entrevistas realizadas a supervisoras, con el propósito de enriquecer el análisis cuantitativo y profundizar en la comprensión de la aplicación de las competencias comunicativas en contextos escolares reales.

La investigación se realizó en Cuauhtémoc, en la parte norte de la alcaldía GAM, e incluyó a 44 educadores: directores, subdirectores, supervisores, docentes de preescolar y especialistas. Dada la población pequeña y accesible, se incluyó a todos los participantes. En esta investigación no se

trabajó con una muestra, sino que se optó por un censo, ya que los instrumentos se aplicaron a la totalidad de la población docente y a las directoras de los planteles seleccionados. Las escuelas 3 y 4 fueron seleccionadas como ejemplos de buenas prácticas debido a la unidad y colaboración de sus equipos de trabajo, lo que facilitó el contraste de sus resultados con los obtenidos por las escuelas 1 y 2. No se incluyó personal administrativo, pues el estudio se centró en directores y docentes.

Las variables estudiadas fueron competencias comunicativas y gestión escolar, divididas en dimensiones. Dentro de las competencias comunicativas que abarcan la comunicación oral y la escrita, se encuentran las dimensiones: Escucha activa y negociación (EN) y Relaciones interpersonales y dirección de consejos técnicos (RD). Dentro de la gestión escolar que abarcan las áreas organizativa, comunitaria, pedagógica y administrativa, se encuentran las dimensiones: Liderazgo y organización del equipo de trabajo (LO) y el área pedagógica administrativa (APA). Se aplicaron cuestionarios a docentes y directores, y entrevistas a supervisores para obtener información complementaria.

Se formularon tres hipótesis para explorar la relación entre competencias comunicativas del director y desempeño en la gestión escolar:

- Hipótesis de trabajo (Ht): mejores competencias comunicativas llevan a mejor gestión escolar.
- Hipótesis nula (Ho): mejores competencias comunicativas no garantizan buena gestión escolar.
- Hipótesis alternativa (H1): las competencias comunicativas no tienen impacto, positivo ni negativo, en la gestión escolar.

Estas hipótesis se basan en la importancia de la comunicación en la gestión educativa, que fomenta un ambiente armonioso, fortalece la confianza y promueve la colaboración, influyendo directamente en el desempeño.

Resultados

Los resultados del estudio, obtenidos a partir del análisis combinado de datos cuantitativos y cualitativos, permitieron identificar la relación entre las competencias comunicativas de las directoras y su desempeño en la gestión escolar. El estudio integra las percepciones de las supervisoras, recogidas mediante entrevistas, y los indicadores estadísticos derivados de los cuestionarios aplicados, lo que ofrece una visión integral del impacto de dichas competencias en el liderazgo, la organización y el clima escolar.

Resultados cuantitativos (percepción docente en cuestionarios)

Las dimensiones evaluadas dentro de las competencias comunicativas incluyeron relaciones interpersonales, escucha activa, liderazgo y área pedagógico-administrativa. Se encontraron correlaciones positivas en todas las escuelas, sugiriendo un vínculo entre competencias comunicativas más fuertes y mejor gestión escolar, aunque varió el nivel según la escuela.

En la escuela 1, hubo alta correlación entre relaciones interpersonales y liderazgo ($r = 0.79$), pero baja entre escucha activa y área pedagógico-administrativa ($r = 0.31$). En la escuela 2, las correlaciones fueron más fuertes, especialmente entre relaciones interpersonales y área pedagógico-administrativa ($r = 0.92$). Las escuelas 3 y 4 mostraron correlaciones muy altas ($r \geq 0.81$), indicando una fuerte relación entre competencias comunicativas y gestión escolar.

En conclusión, las escuelas con correlaciones bajas deberían mejorar la comunicación, especialmente en la gestión pedagógica y administrativa, mientras que las escuelas con correlaciones altas evidencian una relación efectiva de las competencias comunicativas. Un liderazgo efectivo basado en la comunicación es clave para un ambiente escolar positivo y el logro de metas educativas.

Los cuestionarios revelaron que en escuelas donde los directores tienen mejores competencias comunicativas, la gestión es más eficiente, con mayor participación docente y un ambiente de trabajo colaborativo.

Resultados cualitativos (entrevistas a supervisores)

Se entrevistaron supervisores de las zonas que supervisan las escuelas 1, 2, 3 y 4 para conocer su perspectiva sobre la relación entre competencias comunicativas y efectividad en la gestión. El análisis de la información se realizó a través del software MAXQDA.

Percepción sobre competencias comunicativas en liderazgo

Los supervisores destacaron que la escucha activa, el diálogo abierto y la negociación son clave para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. La comunicación clara y documentación adecuada mejoran las tareas administrativas y el liderazgo.

Las relaciones interpersonales basadas en carisma y amabilidad fomentan un ambiente laboral positivo. La capacitación continua en comunicación es vital. En relación con la comunicación, ambas supervisoras destacan su importancia en el ejercicio directivo. La supervisora 2 señala que: *“una buena comunicación permite distribuir tareas de forma equitativa, dar seguimiento a las acciones y motivar al equipo docente”* (SUPERVISORA 2, p. 11). Por su parte, la supervisora 1 expresa que: *“una directora con buenas competencias comunicativas sabe cómo escuchar, cómo guiar, cómo reforzar la confianza del equipo docente”* (SUPERVISORA 1, p. 40).

Dentro de la codificación realizada con el software MAQDA se encontró lo siguiente: la categoría con mayor representación fue la *escucha activa*, correspondiente al ámbito de las

competencias comunicativas. Este hallazgo evidencia que la capacidad de mantener una comunicación continua y abierta es altamente valorada en la gestión escolar.

Este dato muestra que las supervisoras reconocen la importancia de esta competencia como base para una dirección efectiva. En palabras de una de ellas: *“También es fundamental practicar la escucha activa, ya que esta es la base para una comunicación efectiva y empática”* (SUPERVISORA 2, p. 26). De manera similar, otra expresó: *“La escucha activa es fundamental, porque muchas veces las directoras deben comprender las preocupaciones del equipo, tanto docentes como padres”* (SUPERVISORA 1, p. 44). Estas afirmaciones refuerzan la idea de que la escucha activa no solo mejora la calidad de la comunicación, sino que también fortalece el clima laboral, la toma de decisiones y la cohesión institucional.

Otras categorías con alta frecuencia *incluyen el manejo asertivo de conflictos, trabajo en equipo, comunicación empática, comunicación asertiva y comunicación organizativa*. Estos resultados refuerzan la centralidad de las competencias comunicativas y relacionales en el ejercicio del liderazgo escolar. En conjunto, estas competencias promueven relaciones basadas en el respeto, la claridad y la colaboración, aspectos fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales y mantener un ambiente de trabajo armónico. Particularmente, el manejo de conflictos se posiciona como una habilidad clave para prevenir tensiones y favorecer una cultura organizacional saludable.

También se identificaron otras dimensiones relevantes, aunque con menor frecuencia, como la *generación de confianza y las habilidades socioemocionales*. Si bien su presencia es limitada, su inclusión evidencia que las supervisoras consideran estos aspectos como parte del repertorio necesario para una gestión más humana e integradora.

En términos generales, los datos obtenidos permiten concluir que las competencias comunicativas se configuran como ejes transversales del liderazgo directivo. Su dominio favorece la eficacia en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la construcción de consensos. Asimismo, la combinación de habilidades técnicas, relacionales y personales evidencia la complejidad del rol directivo y la necesidad de fortalecer estas competencias en los procesos de formación y desarrollo profesional de las figuras de liderazgo en el ámbito escolar.

Percepción sobre gestión escolar

La información recabada de las entrevistas a las supervisoras mencionan que la gestión escolar, apoyada en el uso estratégico de competencias comunicativas como, *la escucha activa, generación de confianza, diálogo constante, comunicación no verbal, comunicación organizativa, persuasión, carisma comunicativo, comunicación empática y comunicación asertiva* influyen directamente en diversas dimensiones del entorno institucional, contribuyendo a generar condiciones organizacionales favorables que se caracterizan por fomentar el trabajo en equipo, promover la

negociación y la mediación, mantener un estilo cordial en la dirección y ejercer un manejo asertivo de los conflictos. Estas cualidades contribuyen a generar un clima organizacional armónico, donde predomina un ambiente laboral favorable y un alto compromiso por parte de los miembros de la organización.

Las supervisoras coinciden en que una comunicación empática, clara y oportuna favorece significativamente el clima laboral. Como señala la supervisora 1: *“La empatía es lo que realmente permite que la directora conecte con su equipo y con los padres. Sin empatía, es complicado que una directora logre generar la confianza necesaria para que todos trabajen en conjunto por un objetivo común”* (Supervisora 1, p. 46).

Este ambiente armónico se refleja en relaciones respetuosas y colaborativas entre los miembros del equipo. *“Cuando la directora escucha activamente, comunica con claridad y fomenta acuerdos, no solo se mejora la convivencia laboral, sino que también se fortalece el proceso educativo, ya que el personal actúa de manera más coordinada y comprometida”* (Supervisora 2, p. 22).

Como se puede observar, esta forma de interacción incide directamente en el nivel de implicación del equipo, ya que sentirse escuchado y valorado motiva a docentes y administrativos a participar activamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La gestión efectiva está estrechamente vinculada a las competencias comunicativas. La planificación estratégica, la gestión del tiempo y el cumplimiento normativo mejoran con una comunicación clara. Directores con fuertes habilidades comunicativas fomentan un clima organizacional positivo, resuelven conflictos y fortalecen el trabajo en equipo, mejorando la gestión en general.

En resumen, las entrevistas confirmaron que las competencias comunicativas son esenciales para la gestión escolar efectiva, y fortalecerlas optimiza la gestión y promueve un ambiente educativo más colaborativo y eficiente.

Conclusiones

Este estudio concluye que, a medida que las directoras fortalecen sus competencias comunicativas, la gestión escolar mejora de manera significativa, lo que se refleja en una mayor colaboración, participación docente y resolución efectiva de conflictos. Los análisis estadísticos validaron esta relación, resaltando la importancia de invertir en el desarrollo de estas competencias, que impactan directamente en el liderazgo, la organización y la planificación pedagógico-administrativa, fomentando un ambiente institucional exitoso y colaborativo.

La investigación cumplió con sus objetivos generales y específicos al:

- Identificar las competencias comunicativas clave para la gestión escolar: escucha activa, comunicación asertiva, negociación y capacidad de influencia.
- Describir las competencias aplicadas por las directoras, según la percepción de docentes, supervisoras y su propia autoevaluación, destacando el liderazgo y el manejo de conflictos.
- Establecer la relación directa entre el desarrollo de competencias comunicativas y la mejora de la gestión escolar, evidenciando que un mayor dominio de las competencias comunicativas favorece un liderazgo más eficaz, una organización eficiente y un clima escolar colaborativo.

Los resultados confirmaron la hipótesis de trabajo (Ht) y rechazaron la hipótesis nula (Ho) y la alternativa (H1), demostrando que las competencias comunicativas influyen de manera positiva y significativa en la gestión escolar.

En los planteles con estilos de liderazgo colaborativo o transformacional, se observó una clara correlación entre competencias como la escucha activa, la empatía, el diálogo constante, la claridad al comunicar y la capacidad de persuasión, y un desempeño directivo más eficaz. Estas competencias fortalecieron el trabajo en equipo, facilitaron la toma de decisiones colegiadas, resolvieron conflictos de manera asertiva y consolidaron un clima organizacional positivo. Por el contrario, en planteles con estilos autoritarios o pasivo-evitadores, la relación entre comunicación y gestión fue más débil, afectando la apertura al diálogo y la construcción de relaciones de confianza.

Asimismo, el estudio identificó que uno de los factores determinantes de esta relación es el tipo de liderazgo ejercido. Un liderazgo basado en la comunicación empática y clara genera mayor compromiso docente, mientras que la ausencia de una figura directiva comunicativamente sólida puede provocar confusión y debilitar los procesos de gestión.

El análisis también reveló que muchas directoras han llegado al cargo sin formación específica en liderazgo o gestión escolar, desarrollando sus competencias comunicativas principalmente mediante la experiencia y el ensayo-error. Esto evidencia la necesidad de programas de formación inicial y continua que fortalezcan estas competencias como eje central de la función directiva, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad social como los planteles analizados, donde la comunicación estratégica es clave para generar confianza, cohesión y participación.

La evidencia empírica y las percepciones recogidas de docentes y supervisoras confirman que las competencias comunicativas son herramientas esenciales para ejercer un liderazgo transformador, capaz de motivar, coordinar y movilizar a la comunidad escolar hacia el logro de objetivos comunes. La comunicación, entendida como un proceso bidireccional y constante, no solo transmite información, sino que construye relaciones basadas en el respeto, la confianza y la corresponsabilidad.

En conclusión, fortalecer las competencias comunicativas de las directoras no es un aspecto accesorio, sino una condición indispensable para una gestión escolar eficiente, participativa y

alineada con las demandas actuales de las comunidades educativas. Este hallazgo refuerza la importancia de incluir el desarrollo de estas competencias en la formación profesional directiva y en las políticas educativas, con el fin de promover entornos escolares inclusivos, democráticos y colaborativos.

Referencias

- Bermúdez, j., & González, p. (2011). *La comunicación en la organización educativa*. Editorial académica. Rescatado de <https://formaciondocente.com.mx/publicacionespedagogicas/articulos/la%20competencia%20comunicativa.pdf>
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J. F. E., & Calsin, A. (2022). *Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela*. Revista Revoluciones, 4(9), 102-134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. https://www.academia.edu/36439074/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2022). *El director como promotor del trabajo colaborativo. Intervención formativa: Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar* (Fascículo 2). <https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/fasciculo-2directivos-servicio-eb.pdf>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: fundamentos y estrategias*. Pearson.
- [13] McQuail, D. (2000). *Mass Communication Theory*. Sage Publications.
- Malpartida Santos, F., Blanco Ayala, L. F., & Blanco Pumayali, B. N. (2022). *El liderazgo comunicativo: Una forma de integración en la gestión educativa*. Proyecto Editorial CIDE S.A.C.
- Nava, E., et al. (2018). Las competencias de liderazgo y la calidad educativa en las instituciones escolares. Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria. México D.F: Dirección General de Educación
- Ortiz, W. (2020), *Sobre las competencias de un líder educativo en la actualidad*[Archivo PDF]

- https://www.researchgate.net/publication/346839738_Sobre_las_competencias_de_un_lider_educativo_en_la_actualidad
- Normal y Actualización del Magisterio. <https://bit.ly/3nqKSgz>
- Pitluk, L. (Coord) (2016). *La Gestión Escolar, el desafío de crear contextos para hacer y estar bien*. Santa Fe, Homo Sapiens Editores.
<https://red.infd.edu.ar/wpcontent/uploads/2023/06/Capitulo-GBrener-Libro-Gestion-Escolar.pdf>
- Revelo, E. R. (2018). *Función directiva y estilos de liderazgo educativo: términos no sinónimos, sino complementarios*. Alternativas, 18(3), 5-18.
<https://doi.org/10.23878/alternativas.v18i3.165>
- Rizo, m. (2020). *Teorías de la comunicación: enfoques y perspectivas*. Fondo de cultura económica.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6068717>
- Secretaría de Educación Pública. (2023). Acuerdo que contiene las disposiciones, criterios e indicadores para la realización del proceso de promoción a funciones directivas o de supervisión en educación básica. Ciclo escolar 2023-2024.
http://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2023-2024/compilacion/EB/Acuerdo_PromocionVertical_EB.pdf
- Tórrico V., E. R. (2019). *La comunicación desde los enfoques latinoamericanos*. Comunicación, (41), 11–21. <https://doi.org/10.18566/comunica.n41.a02>
- Villalpando-Sifuentes, C. G., Estrada-Gutiérrez, M. A., & Villalpando-Sifuentes, A. (2023). La Gestión Escolar en Manos del Directivo. *Academia Journals* Puebla TecNM.
<http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/27340/la%20gestion%20escolar%20memoria.pdf?sequence=2>
- Viñas-Cirera, J. (2014). *Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia*. Graó.
https://books.google.es/books/about/Conflictos_en_los_centros_educativos.html?id=GRW3aQLQbHYC&redir_esc=y.