



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN Y**  
**LIDERAZGO**

Gestión pedagógica y habilidades comunicativas en los docentes de  
la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de la ciudad de Azogues

**Autora:**

Rosa Victoria Salto Álvarez

**Directora:**

Mg. Cindy López

Cuenca-Ecuador

2023

## DEDICATORIA

Dedico este logro, primeramente, a mi Dios por brindarme la vida y por ser mi luz en cada paso que doy.

A mi amada hija, gracias por ser el motor de mi vida, gracias por entender las horas de ausencia de mami. No tengo palabras para agradecerte cada palabra de aliento que me brindabas al decirme “tú puedes mami, te quiero mucho” Aquellas palabras me dieron la fuerza para seguir adelante en aquellos momentos que me encontraba en un laberinto sin salida a todo lo que debía realizar en esas largas noches y madrugadas. Eres y serás lo mejor que tengo en mi vida.

A mi esposo, por su paciencia, comprensión, amor, por ser tal y como es.... y por ser aquel padre amoroso, que con sus locuras y juegos nunca dejó que nuestra hija se sienta sola, cuando mami estaba en clases. Gracias por apoyarme en todos los retos que me propongo, sin renegar de nada y por demostrarnos una gran dosis de amor para nuestro hogar.

A mis suegros, quienes me brindaron su apoyo incondicional, por la confianza y la comprensión que supieron brindarme para poder culminar esta meta trazada.

A mi familia, por su motivación y porque me han enseñado a enfrentar las adversidades sin desfallecer en el intento. Me han brindado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño. Gracias por estar siempre a mi lado.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi bella Madre Rebeca Alvarez, por inculcar en mi persona, grandes valores, como la perseverancia y responsabilidad, factores importantes que permitieron la culminación de un reto más, a cada uno de mis maestros y maestras de la Universidad del Azuay, por su invaluable aporte profesional y ético, agentes decisivos que me servirán de guía para continuar con mi vida profesional.

A mi Directora de Tesis, Msc, Cindy Lopez y a la Mcs. Liliana Arciniegas, Coordinadora de la mención, por su apoyo, su orientación, especialmente por su infinita paciencia en el desarrollo de mi trabajo de titulación y sobre todo por transmitir a sus estudiantes el gran carisma humano que poseen.

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE ANEXOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	8
METODOLOGÍA	13
Diseño metodológico	13
Población o muestra	13
Técnica	14
Procedimiento	14
Método de interpretación de resultados	15
RESULTADOS	15
DISCUSIÓN	20
REFERENCIAS	24
ANEXOS	30
PROPUESTA	30
Objetivos de la intervención	31
Planificaciones de talleres	31
Taller 1: Desarrollo de las habilidades comunicativas	31
Taller 2: Fortalecimiento de la gestión pedagógica	32
Taller 3: Fortalecimiento de las habilidades comunicativas	32

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Número de entrevistas a docentes según los subniveles</i> .....	14
Tabla 2 <i>Operacionalización de variables</i> .....	14
Tabla 3 <i>Planificación Taller 1</i> .....	31
Tabla 4 <i>Planificación Taller 2</i> .....	32
Tabla 5 <i>Planificación Taller 3</i> .....	32

### ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A <i>Propuesta</i> .....	30
Anexo B <i>Solicitud de autorización</i> .....	34
Anexo C <i>Instrumento de evaluación</i> .....	35

## RESUMEN

En el ámbito educativo, la comunicación es un elemento esencial en las relaciones entre docentes y estudiantes, incluso influye en las actividades y metas institucionales. En este sentido, el objetivo de esta investigación fue conocer las habilidades comunicativas de los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de la ciudad de Azogues a consecuencia de la pandemia del Covid – 19; para lo cual se ejecutó un estudio fundamentado en el paradigma hermenéutico crítico, con enfoque cualitativo, la información se recolectó a través de una entrevista a los docentes que representan los niveles educativos con los que cuenta la institución, la misma permitió conocer la deficiencia existente tanto en las habilidades comunicativas como en la gestión pedagógica docente. Con estas premisas se elaboró y ejecutó una propuesta de intervención que tuvo como resultado el mejoramiento de las relaciones de comunicación en el profesorado, lo cual favorecerá la gestión pedagógica actual.

**Palabras clave:** docentes, habilidades comunicativas, gestión pedagógica, estudiantes

**ABSTRACT**

Communicative skills play a fundamental role in the educational field. Communicative skills between teachers and students influence both activities and goals within the institution where they are. This research paper aimed at knowing teachers' communicative skills at "Unidad Educativa La Salle" located in Azogues as a result of the Covid-19 sanitary emergency. The study applied a critical hermeneutic paradigm under a qualitative approach. Hence, interviews were randomly conducted to teachers from different levels as they represent the different education levels. The data collected from interviews showed a deficiency in communicative skills as well as pedagogical management within teachers and students. These premises led to execute an intervention proposal that showed an improvement of communication relationships among teachers which enhances the present pedagogical management of the institution.

**Key words:** teachers, students, pedagogical management, communicative skills.

Translated by



Rosa Salto



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el cambio en el sistema educativo a causa de la pandemia del Covid – 19 modificó de forma repentina el proceso enseñanza – aprendizaje en los centros educativos, es así que, tanto alumnos, docentes y autoridades educativas se han tenido que adaptar a las nuevas alternativas tecnológicas para poder desarrollar las actividades educativas y curriculares en la nueva normalidad, esto ha conllevado a enfrentar dificultades que van desde la adaptación a la educación virtual, la modificación de las jornadas laborales y sobre todo, la relación personal de los docentes con los estudiantes y entre compañeros de trabajo.

Este cambio de acuerdo con Fernández et al. (2021) ha dejado en evidencia varias falencias en el ámbito pedagógico sobre todo en el fortalecimiento de la habilidad comunicacional, que es una tarea que aún está pendiente entre los docentes, y aún más en este caso, donde el distanciamiento laboral que experimenta la comunidad educativa en los últimos tiempos afectó la gestión pedagógica que existe entre docentes y alumnos (Cepal, 2020; Bartolomé, 2020).

Se conoce como habilidades comunicativas, al conjunto de procesos lingüísticos que se desarrollan en el transcurso de la vida del ser humano con el propósito de participar con eficiencia y destreza en todos los círculos de la comunicación (Hernández y de la Rosa, 2018). En un ámbito más general, el escuchar, la empatía, la comunicación verbal y no verbal son las habilidades básicas de la comunicación, a partir de las cuales, una persona tiene la capacidad de expresar sus ideas correctamente hacia los demás y que es imprescindible para casi cualquier situación en la que las personas se puedan encontrar (Rodríguez, 2020).

La principal función de la comunicación es la de mejorar las relaciones interpersonales que se desglosan de las conocidas “tres c”: captar la atención, cautivar al interlocutor y convencer de realizar alguna acción; a partir de estas es posible establecer un desenvolvimiento en la cultura y la sociedad, y a través de su desarrollo, la sociedad se vuelve competentes comunicativamente (Espinoza, 2022). Al centrarse en las cuatro habilidades fundamentales, se podrá buscar la metodología para dominarlas, lo que abrirá muchas puertas, mejorará acuerdos, existirá mayor entendimiento y preparación para el desenvolvimiento personal y colectivo, tal es el caso de generar una propuesta de negocios o cerrar una negociación diplomática (Martínez, 2021).

En el ámbito educativo, las habilidades comunicacionales son consideradas como el pilar de la metodología enseñanza – aprendizaje, por cuanto, la transmisión de los conocimientos por parte de los docentes hacia sus alumnos debe realizarse de forma tal que, estos últimos tengan una recepción profunda de lo enseñado y los ayude a desarrollarse académica y personalmente (Jaramillo et al., 2021). De acuerdo con Ruiz (2020) con la llegada de las nuevas tecnologías, el mundo digital ha abierto varias formas de habilidades de comunicación más eficaces con la



utilización de aplicaciones móviles y a través del Internet, que permiten una comunicación inmediata y fiable, ideal para las necesidades de un centro educativo, que en la actualidad ha sido la solución más viable ante la imposibilidad de una relación directa entre docentes y con los alumnos por la pandemia, posibilitando que los docentes puedan establecer nuevos cánones en el ámbito de la gestión pedagógica aplicando nuevas estrategias alternativas orientadas a mejorar la calidad de la enseñanza diaria (Peñafiel, 2020; Quispe, 2020).

Por su parte, Velazco (2018) y Castro et al. (2020) mencionan que, es importante considerar el desarrollo de las habilidades comunicativas en el aprendizaje, puesto que, estas habilidades al estar bien fortalecidas favorecen el desenvolvimiento del estudiante en su formación académica y, en consecuencia, en la sociedad. Por este motivo los centros educativos requieren desarrollar estrategias pedagógicas que permitan a los educandos tener una comunicación efectiva y contar con habilidades para comprender la información y expresarse de manera oral o escrita. Cuando los profesores aplican un estilo de comunicación agresivo ante los estudiantes, estos últimos asumen un estilo de comunicación pasiva que limita el aprendizaje autónomo, de ahí que, al implementar un estilo de comunicación asertivo contribuye a la construcción de ambientes de aprendizaje horizontales, y aporta a la superación de la debilidad detectada a nivel comunicativo (Boyes y Villafuerte, 2018).

Las habilidades comunicativas en su sentido general se relacionan con el conjunto de procesos lingüísticos que van desarrollando desde el inicio de la vida de las personas, con el propósito de tener una participación eficaz y la destreza en todas las áreas de la comunicación dentro de la sociedad humana (Cueva, 2020). El escuchar, hablar, leer y escribir se han convertido en los medios o habilidades del lenguaje, las cuales permiten una comunicación con otras personas con eficacia, exactitud y demostrando el nivel de competencias y destrezas con respecto a una determinada cuestión (García et al., 2018; Huanca y Sánchez, 2020). Son de vital importancia debido a que cada profesional en educación debe estar preparado para ejercer el papel de comunicador competente que permite una formación y desarrollo de su personalidad en el ámbito pedagógico (Pompa y Pérez, 2016).

De acuerdo con Hernández y Vargas (2016) en la actualidad, los docentes a diario se enfrentan a varios procesos de comunicación, así como, a diversas modalidades educativas como la presencial, semipresencial y la educación en línea, situaciones que ha llevado a adquirir nuevas y mejores habilidades comunicativas tanto orales como escritas, comunicación no verbal, el uso de nuevas tecnologías, entre otros (Franco, 2016). Es por ello que, Boizán et al. (2020) definen que el perfeccionamiento de prácticas comunicativas como parte de las habilidades pedagógico-profesionales del maestro constituye un reto en la formación de los profesionales de la educación, no obstante, se revelan inconsistencias metodológicas para el desarrollo de estas habilidades relacionadas con la comunicación, por lo que se ofrecen sugerencias metodológicas para favorecer su desarrollo.

Aunque se cuenta con una teoría amplia para el trabajo con la comunicación, la cual sirve de base a la pedagogía para la formación de los profesionales; en esta última, son

insuficientes las propuestas teórico-metodológicas que abordan la formación y desarrollo de habilidades comunicativas del plano sociopsicológico, en el proceso de formación inicial de los estudiantes de Educación (Morales et al., 2019; Aguilar, 2020). En este sentido, para Espinoza et al. (2019) el uso de las habilidades comunicativas en el ámbito tecnológico debe ocupar el primer lugar en la formación de todo profesional, particularmente en la docencia, debido a que, los estudiantes han desarrollado habilidades tecnológicas con el continuo uso de los dispositivos electrónicos y plataformas virtuales y es importante estar a la par para establecer una relación informativa y de orientación en el proceso de enseñanza – aprendizaje (Argandoña et al., 2020; Pequeño et al., 2020).

Bembibre et al. (2016) acotan que, en el desarrollo de estas habilidades, la figura del docente se destaca como mediador y gestor del aprendizaje colaborativo con un fuerte componente interactivo y social, para lo cual debe exhibir elementos afectivos, cognitivos, socioculturales, discursivos, verbales e incluso tecnológicos. Es por ello por lo que, las habilidades comunicativas en la formación docente cada día cobran mayor relevancia, al ser el medio de la transmisión de habilidades, conocimientos y actitudes, para que, en un futuro profesional, el estudiante pueda dar solución a varios problemas por medio del diálogo y la escritura precisa, aspectos que exigen tanto conocimientos técnicos como habilidades individuales (López, 2017; Valdez y Pérez, 2021).

En tanto que, la gestión pedagógica es conocida como el conjunto de tareas coordinadas de actividades y recursos que permiten potenciar el proceso pedagógico y didáctico que los profesores ejecutan durante el periodo académico, con el propósito de guiar su práctica al cumplimiento de los objetivos trazados (Farfán y Reyes, 2017). La gestión de la metodología enseñanza – aprendizaje y sus áreas específicas comprenden la competencia del personal docente, la malla curricular, los recursos a utilizar, así como la promoción y el apoyo en el aprendizaje de los estudiantes permite que estos últimos tengan un desarrollo integral mientras se encuentran en el aula de clase e incide directamente en su preparación personal y profesional a futuro (Oré y Hoces, 2022).

De acuerdo con López (2017) dentro del sistema educacional se debe reconocer a la gestión pedagógica como un proceso que proporciona la orientación y coordinación de las acciones que despliegan los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso educativo en la obtención eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral de los alumnos, ya sea desde su propio encargo social desde una concepción social humanista que responda al objeto de la educación. Bajo este contexto, el docente periódicamente debe asumir una serie de cambios sustanciales en su metodología de enseñanza - aprendizaje, así como en las habilidades y competencias que desarrollan dentro y fuera del aula, y consecuentemente, la incorporación de nuevos modelos pedagógicos en relación con la comunicación entre compañeros y estudiantes (Barrio y Barrio, 2018; Cevallos et al., 2021).

Para los entendidos, la gestión pedagógica es una herramienta fundamental en la educación, por cuanto esta pretende mejorar la calidad curricular dentro del aula de clase y esto

se logra con la respectiva coordinación entre las autoridades y personal docente del plantel (Bisquerra y Hernández, 2017; Cevallos et al., 2021). Debido a que, entre sus objetivos fundamentales se encuentran el enfocarse en un aprendizaje de calidad, creando un entorno en el cual se pueda obtener los resultados esperados, desarrollando la inteligencia emocional, las habilidades comunicativas, la creatividad y el pensamiento crítico y lógico en los estudiantes y cumplir con las metas institucionales en base a las propuestas de acción y los recursos prioritarios con los que cuentan (Quintana, 2018).

En este sentido, Cuestas et al. (2016) mencionan que existe varios errores en el ámbito educativo que vienen desde las primeras etapas de enseñanza, donde únicamente el currículo tradicional es modificado de manera ambigua, retocando los métodos tradicionales y realizando una conversión difusa el uso de la tecnología en el momento del proceso de enseñanza – aprendizaje. En otras palabras, los pilares de una buena gestión pedagógica se centran en el clima escolar, el trabajo en equipo y poner atención a los objetivos del centro educativo (Mendoza y Bolívar, 2016; Aguilar, 2020). A pesar de la existencia de cambios y políticas educacionales que se han puesto en marcha desde hace algunos años atrás, hay que reconocer que la gestión pedagógica ha conseguido fortalecer los proyectos en los centros educativos con el propósito de mantener una autonomía institucional; lo que, a su vez, enriquece los procesos pedagógicos con el propósito de dar soluciones viables a las necesidades educacionales tanto a nivel local como regional (Caballo y Salazar, 2017).

De acuerdo con el art. 11 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2018) los docentes tienen la obligación de fomentar una actitud constructiva en la relación interpersonal dentro de la institución educativa tanto con sus alumnos, padres y autoridades inmediatas; así como la vinculación de la gestión educativa en el desarrollo de la comunidad, adjudicándose e impulsando el liderazgo social que demandan la comunidad estudiantil y la sociedad en general. Por su parte, el Ministerio de Educación del Ecuador considera a la gestión pedagógica como la base del proceso de enseñanza – aprendizaje, que cobra importancia cuando se le da la razón al establecer que es un hecho inherente al cual todas las dimensiones educacionales deben integrarse (MinEduc, 2021).

Bajo este precepto, las habilidades comunicativas tienen un rol fundamental, por cuanto, para Boizán et al. (2020) el perfeccionamiento de las habilidades comunicativas dentro del entorno pedagógico constituye un reto en la formación de los profesionales de la educación. Por lo cual es importante incentivar el diálogo como herramienta esencial, así como la estimulación de la imaginación y el uso de recursos comunicativos que propicien una relación entre los miembros que intervienen en la educación de los estudiantes, su entorno y el proceso de aprendizaje. Es decir, el proceso de aprendizaje involucra la multidimensionalidad en los procedimientos de innovación educativa, en la cual se incluye la redefinición de los roles de las personas y organizamos dentro de la institución educativa y que se traduce en las experiencias, resultados y aprendizajes, lo que garantiza el éxito en la formación de los estudiantes (Murillo y Duk, 2020).

El rol principal del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje para generar situaciones que favorezcan la creación de nuevos conocimientos y el desarrollo de los valores y las actividades establecidas en el nuevo currículum; como un mediador e investigador constante (Huanca y Sánchez, 2020; Gómez y Escobar, 2021). A partir de ello se puede establecer las características de la gestión pedagógica, que tiene como propósito:

- Orientar, difundir y supervisar la aplicación de las políticas normativas educativas tanto a nivel nacional y regional
- Facilitar y promover los métodos de diversificación y desarrollo curricular, así como, la utilización de materiales educativos.
- Adopción y desarrollo de nuevas TIC para el fortalecimiento del sistema educativo.
- Formular y ejecutar proyectos y programas investigativos, de experimentación e innovación pedagógica para evaluar su impacto dentro de la comunidad.
- Desarrollar proyectos de atención integral de bienestar social y prevención para los alumnos en coordinación con las instituciones públicas y los gobiernos locales.
- Promover, orientar y supervisar a los centros educativos tanto en la parte técnica como productiva y que brinden servicios relacionados con los requerimientos del mercado y el desarrollo local (Rubio et al., 2018).

A esto le suma que, los componentes de la dimensión de la gestión pedagógica que son la enseñanza y aprendizaje, del cual se deriva la planificación curricular institucional, la Consejería estudiantil y el refuerzo académico (Gudiño et al., 2021). Pues como se indicó anteriormente, una buena planificación curricular actual, permite establecer un proceso académico enriquecido con las nuevas herramientas tecnológicas (TIC), lo que conlleva no solo al mejoramiento académico sino también, al aumento del interés de los alumnos (Morales et al., 2019).

En este contexto han existido algunas investigaciones relacionadas al tema en estudio, tal es el caso de Gudiño et al. (2021), quienes en su estudio determinaron la relación entre la gestión pedagógica y la mejora del aprendizaje del curso de educación cívica en estudiantes del primer año de bachillerato de una institución educativa de la ciudad de Quito, a través de la aplicación de dos cuestionarios: uno para los alumnos y otro para los docentes, en el cual, los resultados demostraron la existencia de una relación directa entre la gestión pedagógica, la programación curricular y la mejora del aprendizaje al analizar las actividades que se ejecutaban. Por su parte, Cantos et al. (2020) analizaron la habilidad comunicacional educativa y aprendizaje dentro del aula de clase relacionadas a la comunicación educativa. Demostrando que existe un alcance significativo de los procesos comunicativos en ambas instituciones educativas, que varían entre los niveles de bien y regular. Concluyendo que, la atención al desarrollo de las habilidades comunicativas es indispensable tanto en el ámbito social, educativo y cultural, más aún, en su próxima etapa de educación superior, a través de un acompañamiento al docente en el cual se brinde el apoyo necesario para realizar una correcta gestión pedagógica en el aula.

En virtud de lo expuesto, se toma en consideración la situación comunicacional existente entre los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de la ciudad de Azogues, atribuyéndose este problema al proceso educacional tanto virtual como híbrido que se ejecutó y el cambio constante entre las jornadas laborales y académicas. A esto se suma los efectos que la pandemia ha dejado en el ámbito personal y psicológico, que han cambiado la forma de relacionarse de las personas y que ha incidido directamente en el convivir entre docentes y estudiantes al momento de la jornada académica, por lo que surge la interrogante ¿Cómo son las habilidades comunicativas de los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de la ciudad de Azogues a consecuencia de la pandemia?

A raíz de esto, surge la presente investigación que tiene como objetivo conocer cómo son las habilidades comunicativas de los docentes de la Unidad Educativa en estudio a consecuencia de la pandemia. Para ello, se pretende diagnosticar las habilidades comunicativas de los docentes, establecer la relación entre las habilidades comunicativas y la gestión pedagógica existente entre los docentes de la institución en estudio, para diseñar una propuesta de intervención en función de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico e implementar la propuesta de intervención y valorar el alcance obtenido.

## **METODOLOGÍA**

### **Diseño metodológico**

La investigación fue de tipo no experimental por cuanto se realizó un análisis de la problemática y no se realizó modificaciones en las variables, donde el investigador se limitó a observar los hechos tal y como ocurren y se obtienen los datos de forma directa para estudiarlos posteriormente (Herbas y Rocha, 2018). Se empleó un enfoque cualitativo, debido a que, para recolectar y analizar los datos, se describió y analizó el comportamiento de un grupo social desde la perspectiva del investigador fundamentada en un paradigma sociocrítico (Sánchez, 2019).

Además, el estudio fue transversal por cuanto se estableció un tiempo determinado para el proceso investigativo y de recopilación de datos, con un alcance descriptivo que analizó y describió de forma adecuada lo relacionado con la gestión pedagógica y las habilidades comunicativas (Mosteiro y Porto, 2017).

### **Población o muestra**

El contexto del estudio realizado fue la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de Azogues y que se encuentra en la zona urbana, ofreciendo sus servicios de educación a niños, niñas y adolescentes desde Inicial hasta el Bachillerato. Para desarrollar esta investigación se tomó en consideración una muestra aleatoria de 5 docentes que serán los representantes de cada nivel educativo. Una muestra poblacional es un conjunto de elementos que representan al total de la población, es decir, son una fracción de la totalidad del número de individuos a ser evaluados (Ventura, 2017).

Debido a que se procedió a utilizar una técnica de muestreo aleatorio por conveniencia, para esta investigación no es necesario realizar un cálculo muestral de la población a través de la fórmula general.

**Tabla 1**

*Número de entrevistas a docentes según los subniveles*

Año de básica	Número de docentes	Subniveles	Total de docentes por subnivel	Número de entrevistas
1ro	1	Preparatoria	1	1
3ro	1	Básica elemental	1	1
5to	1	Básica media	1	1
10mo	1	Básica superior	1	1
3ero	1	Bachillerato	1	1

*Nota.* Se consideraron a todos los subniveles de la institución.

### **Técnica**

Para la realización del presente estudio, se aplicó la entrevista semiestructurada, conformada por preguntas abiertas, expresada en un lenguaje claro y natural; las categorías de análisis se determinaron de acuerdo a las variables y el contexto relacionado con el cambio de metodología posterior al Covid – 19 y se hace constar los siguientes parámetros:

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables*

Variables	Categoría de análisis
Habilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento sobre las habilidades comunicativas.</li> <li>- Habilidades comunicativas en el contexto de la pandemia.</li> <li>- Habilidades comunicativas en el retorno a clases.</li> <li>- Estrategias comunicacionales</li> </ul>
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de la gestión pedagógica.</li> <li>- Dificultades de gestión pedagógica</li> <li>- Gestión pedagógica y habilidades comunicativas.</li> </ul>

### **Procedimiento**

Para analizar cómo se encontraban las habilidades comunicativas de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle, la investigación se desarrolló en las siguientes fases:

- Fase 1. Se dialogó con la Rectora de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle, para obtener la autorización al desarrollo de la investigación.
- Fase 2. Firma del asentimiento informado
- Fase 3. Elaboración y aplicación de las entrevistas semiestructuradas a los docentes.
- Fase 4. Transcripción y análisis de las entrevistas

- Fase 5. Elaboración del plan de acción, ejecución del plan de acción y valoración de los resultados

Con base a los resultados obtenidos de las entrevistas se elaboró un plan de intervención el mismo que consta de talleres dirigidos al personal docente de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de Azogues, sobre estrategias de intervención en habilidades comunicacionales y gestión pedagógica, talleres que fueron direccionados en base al modelo CASEL, acrónimo de Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning o Colaboración para el aprendizaje académico, social y emocional en español es un proceso por medio del cual, las personas adquieren y aplican tanto los conocimientos, habilidades como actitudes para el desarrollo de habilidades de empatía saludables, el manejo de las emociones, para conseguir triunfos positivos a nivel personal como colectivo, así como, sentir y mostrar comprensión y afinidad por las demás personas, manteniendo relaciones de apoyo y la toma de decisiones responsables (Navarro et al., 2020).

Se toma en consideración el modelo CASEL por cuanto, este trabaja en cinco áreas de competencias emocionales interrelacionadas y amplias que permiten desarrollar y fortalecer las habilidades socioemocionales individuales y colectivas de las personas y que en este caso particular ayudará a los docentes a mejorar sus habilidades comunicacionales al trabajar de manera individual para luego establecer una conexión colectiva con sus pares, como son: la autoconciencia, el autocontrol, la conciencia social, la habilidad para relacionarse y la toma de decisiones responsables (Pérez y Filella, 2019).

### **Método de interpretación de resultados**

Para la fase de diagnóstico y análisis de resultados de las entrevistas, se realizó una evaluación por categorías, la cual consistió en clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión que sea claro e inequívoco el contenido o idea central de cada unidad temática, orientado de acuerdo a las variables del estudio y enfocado a cada una de las preguntas de la entrevista semiestructurada. Este temático de categorías se ejecutó con el propósito de organizar la información obtenida en el proceso anterior y de ese modo, generar una mayor comprensión e interpretación sobre el tema objeto de investigación.

## **RESULTADOS**

Los resultados se basaron en las experiencias de los docentes, obtenidos de la entrevista semiestructurada planteada y considerando el testimonio de los participantes. Cada una de las opiniones se encuentran enumeradas para identificar a los docentes, no obstante, se presenta un análisis sintetizado de todo lo expresado por los docentes, debido a que en algunos casos las respuestas fueron muy cortas o se engloban en criterios similares.

### **1. Conocimiento sobre Habilidades Comunicativas**

D1: Tanto en mi formación académica como en el campo profesional he escuchado y he puesto en práctica las habilidades comunicativas con el objetivo de lograr una comunicación asertiva y efectiva con las personas que nos rodean.

D2: Si he escuchado, por el hecho que son habilidades básicas que debemos ir desarrollando desde que somos niños para tener una correcta comunicación.

Hay que acotar que, todos los profesionales entrevistados muestran similitudes en sus respuestas, tienen conocimiento acerca del tema de las habilidades comunicativas en el ámbito educativo, ya sea por conocimiento general o por aprendizaje en el proceso de formación docente.

Por otra parte, al consultar a los profesionales sobre la apreciación de las habilidades comunicativas que se utilizan en el contexto escolar mencionaron que esto se relaciona con la falta del mejoramiento de la comunicación entre el personal docente y autoridades ya que se puede apreciar que existe una comunicación vertical considerando que, la comunicación es un soporte eficaz para la interacción y la relación social., explícitamente dijeron:

D1: Las habilidades comunicativas son indispensables en el ámbito educativo debido a que mejoraría la comunicación entre todos los miembros de nuestra comunidad, sin embargo, es necesario mejorar la comunicación interna institucional.

D2: Son muy importantes las habilidades comunicativas debido a que a través de ellas podemos interactuar con los demás; en nuestro contexto existe la falta de un proceso adecuado de comunicación, durante la jornada laboral considerando el horario personal de los colaboradores.

## **2. *Habilidades comunicativas en el contexto de la pandemia***

D1: La pandemia provocó que la tecnología sea una herramienta de apoyo para mantener la acción comunicativa a través de la virtualidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.

D2. Las habilidades comunicativas presenciales en la actualidad se han visto deterioradas porque muchos hemos optado por no emitir pensamientos o conclusiones por temor a equivocarnos o no saber cómo expresarnos.

Ante lo expuesto por los entrevistados se puede evidenciar que, sin duda la pandemia provocó cambios en las habilidades comunicativas en el ámbito académico, por cuanto, puso a prueba los conocimientos del uso de las TICs tanto para docentes y estudiantes además ha influenciado negativamente en las habilidades comunicacionales presenciales.

Así también, al consultarles sobre la dinámica comunicacional establecida con los compañeros docentes durante la pandemia y posterior a ella, coincidieron en que el proceso de aprendizaje durante el aislamiento se potencializó el uso de las aplicaciones digitales y las redes sociales, maximizando el tiempo de uso de las plataformas virtuales de aprendizaje, algo que



proporcionó varias ventajas que aún se siguen usando al regreso a una nueva normalidad, sin embargo, no podemos hablar de una dinámica al 100% efectiva frente a una comunicación directa.

D1: Durante la pandemia la dinámica comunicacional se estableció a través de reuniones de manera virtual en algunos casos; en otros, se realizaba actividades en plataformas interactivas que nos permitían expresar de manera escrita conocimientos y respuestas a preguntas formuladas.

D2: En el ámbito educativo la dinámica comunicacional se establece en base a las plataformas educativas, aplicativos para videoconferencia, redes sociales y correos electrónicos, que permitieron continuar con el proceso de enseñanza aprendizaje durante el periodo de pandemia.

### **3. *Habilidades comunicativas en el retorno a clases***

D1: Durante la pandemia la dinámica comunicacional que se estableció fue únicamente a través de clases de manera virtual. En la actualidad el proceso comunicativo es deficiente ya que los niños tienen miedo de expresarse y dar respuestas.

D2: El retorno a la presencialidad puso retos ya que los estudiantes en cierto modo se acostumbraron a la comunicación a través de las redes sociales u otros medios institucionales y les cuesta mantener una comunicación oral.

De acuerdo a los docentes, el proceso de comunicación durante y después de la pandemia se constituyó con la experiencia que tenían los estudiantes en las redes sociales y plataformas educativas. No obstante, al regreso de las clases presenciales, la comunicación fue deficiente por la timidez de hablar en público, el temor a equivocarse, todo esto ha generado el silencio y en otros casos la falta de comprensión en la información que se emite. Por otra parte, sobre los problemas que frecuentemente se presentan al momento de establecer una comunicación con sus compañeros de trabajo y estudiantes la mayoría mencionaron que, se denota la existencia de varios problemas que van desde la carga laboral y criterios divididos.

D1: Uno de los aspectos que inciden en la comunicación entre docentes son las ideas y opiniones diferentes. En cuanto a la comunicación con los estudiantes se ha tratado de mantener una horizontalidad para lograr un diálogo asertivo y efectivo.

D2: El gran problema para establecer comunicación entre compañeros es la carga horaria, muchas veces se optó por el envío de correos electrónicos o mensajes a WhatsApp. Con los estudiantes el problema es que no son receptores de la información que se transmite, generados por la falta de atención.

Por otro lado, una mínima parte de los entrevistados mencionaron que, si tuvieron una buena comunicación, especialmente con los alumnos.

D3: La comunicación en la pandemia con los estudiantes fue ordenada y regular gracias a la tecnología que nos invita a crecer en este campo.

D4: La comunicación durante la pandemia a través de la virtualidad con la mayoría de los estudiantes ha sido muy buena puesto que, fue necesario comprender las diferentes situaciones y contextos en los que se encontraban.

#### **4. Estrategias comunicacionales**

D1: Las estrategias que aplico es la motivación, dinámicas de integración y juegos de roles que permitan al estudiante actuar y relacionarse de forma positiva con sus docentes e iguales.

D2: Se utilizan algunas estrategias siempre y cuando estas sean: claras, oportunas y asertivas.

D3: Contacto visual, gesticulación lingüística correcta, escucha activa, lectura definida, elección del medio correcto y adecuado para emitir el mensaje.

Ante este caso, los docentes mencionaron que han utilizado dinámicas de integración, juegos prácticos, contacto visual, trabajos grupales y cognitivos, entre otros, lo que ha permitido fomentar la participación activa de los estudiantes, a quienes se debía mantener ocupados, caso contrario, se dedicaban a otros menesteres como juegos en línea.

#### **5. Conocimiento de la gestión pedagógica**

D1: Se comprende como la viabilidad para disponer de los recursos didácticos, metodologías, estrategias de aprendizaje y de evaluación partiendo del modelo pedagógico de la institución con el propósito de mejorar e innovar mediante el desempeño del docente.

D2: Hace referencia a la coordinación de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que los docentes con el fin de orientar su práctica hacia el cumplimiento de los objetivos.

Hay que notar que, los docentes tenían una idea generalizada sobre el tema de la gestión pedagógica, al establecer que se trata de la disposición y la implementación de recursos tanto didácticos como educativos para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje, todo esto con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en el currículo académico.

#### **6. Dificultades de la Gestión Pedagógica**

D1: Las personas que están a cargo de esta responsabilidad deben reflexionar sobre los temas de importancia y que se encuentren acorde a nuestra realidad y mantengan una posición de liderazgo.

D2: No existe una comunicación acertada entre autoridades y docentes en el ámbito de los documentos que debemos realizar y entregar: como planificaciones, además, se debe mencionar que falta un trabajo en equipo, así como generación de espacios de reflexión.

Al consultar a los profesionales los aspectos que consideran que dificultan el proceso de su gestión pedagógica todos coincidieron que, hay falta de liderazgo, la falta de una comunicación horizontal, de planificación de actividades acorde a las horas laborables y la falta de tiempo. Todo esto se traduce en un sistema educativo que no estuvo acorde a las circunstancias que se dieron por la pandemia, al estar lleno de procesos improvisados.

### **7. Relación entre la gestión pedagógica y las habilidades comunicativas**

D1: Influyen de manera directa en este proceso, por la razón que la comunicación es la base de todo aspecto social. Si esta no es llevada de manera correcta los resultados serán escasos, nulos o mediocres.

D2: Al no desarrollar adecuadamente las habilidades comunicativas el proceso de gestión pedagógica se estanca porque no podrá orientar correctamente a toda la comunidad educativa.

Ante lo expuesto por los entrevistados se pudo evidenciar que, la relación entre las habilidades comunicativas y la gestión pedagógica en la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de Azogues se encuentra obstruida debido a que existe una relación vertical antes que horizontal, provocando resultados nada positivos. Frente a esta situación se diseñó un plan de intervención donde se puede evidenciar que:

Al ejecutar el primer taller, en primera instancia algunos docentes vieron la actividad como un poco infantil, como para ser utilizada dentro de un taller de convivencia y participación colectiva, no obstante, con las debidas explicaciones y una práctica bastante sutil poco a poco se fueron integrando al resto del grupo que en un principio participaban por diversión, luego como un reto hacerse entender, buscando incluso ayuda o formar alianzas para dar la respuesta al mensaje correcto. Al contar con un tiempo suficiente para el desarrollo de la dinámica donde se tenga la participación de todos los docentes sin caer en el aburrimiento, la primera sesión se volvió una práctica para entender no solo la metodología del juego sino la importancia de la actividad, pues al término de la misma se realizó una reflexión individual y colectiva donde lo que más destacó fue la cercanía de los docentes y el intercambio de opiniones acerca de los ventajas y desventajas de volver a la nueva normalidad en el sentido comunicativo y como esto podría ayudar dentro del aula de clase. En la segunda sesión, la dinámica se volvió un reto aun mayor, donde la práctica ayudó a elaborar palanes coordinados para superar los retos de mejor manera y en menor tiempo, se convirtió en un desafío que generó más confianza y ayuda colaborativa entre los docentes.

En el segundo taller, la disertación estuvo orientada a identificar las habilidades de comunicación individual de cada docente, así como la capacidad de resolver problemas de

manera constructiva y como poner en práctica ciertas metodologías para trabajar en equipo. En un principio hubo un criterio generalizado de que se trataba de un taller tradicional de superación y motivación, no obstante, las actividades que planificadas ayudaron a descubrir talentos y falencias personales, sobre todo en el aspecto emocional, donde con la ayuda de un psicólogo educativo se pudo identificar los aspectos negativos que influían directamente en su rol como docentes. Este taller contó con una actividad grupal en la cual, se puso en consideración los diferentes medios de gestión pedagógica que utilizan los docentes para con sus estudiantes, esto permitió hacer una valoración de cada una de las habilidades y cotejarlos con alternativas para optimizar las mismas, creando un ambiente de unión y cordialidad que incluso tuvo un efecto a nivel administrativo, pues se contó con la participación de algunas autoridades del plantel, dejando sentadas bases para futuros cambios a corto y mediano plazo en la organización y planificación pedagógica de la institución.

El tercer taller fue el que más tuvo una incidencia para los docentes, pues a criterio general la ejecución de actividades extracurriculares permitió liberar tensiones y crear un ambiente de compañerismo dejando a lado los cargos administrativos y considerándose únicamente como compañeros. Entre las dinámicas realizadas estuvieron la práctica de deportes como partidos de fútbol, vóley y juegos de azar como naipes y un tiempo para un baile popular. Lo que se buscó es pasar un momento de calidad que fomente el compañerismo, la confianza y el respeto entre los participantes. Al final se ejecutó una reunión informal para evaluar lo ejecutado en los talleres, cuáles son sus opiniones y perspectivas de lo realizado, obteniéndose como resultado una concientización de las fallas existentes tanto a nivel individual como colectivo, de forma tal que, se crearon alianzas y acuerdos para mejorar paulatinamente las relaciones y comunicaciones entre docentes. Lo más emotivo fue la solicitud de más eventos de convivencia extracurricular para tener este tipo de momentos de esparcimiento y sana diversión.

## **DISCUSIÓN**

En un sentido general, los docentes manifestaron que las habilidades comunicativas han sido las herramientas más utilizadas para la relación interpersonal entre los seres humanos, no por nada, lo primero que se aprende es el lenguaje corporal y hablado en los primeros años de vida y no se necesita ser un experto lingüístico para poder entablar una comunicación fiable, no obstante, durante el desarrollo de la vida, estas habilidades pueden irse modificando para usarlas según las circunstancias sobre todo en el ámbito educativo. Esto coincide con el criterio de Barrio y Barrio (2018), quienes manifiestan que las habilidades comunicativas aumentan con la experiencia considerando que, a medida que el personal docente tiene más años de experiencia estos pueden expresarse de una manera mucho más óptima, sobre todo en relación a la convivencia diaria tanto con sus pares, autoridades y por supuesto, el alumnado que facilita la atención y comprensión por medio de un *feedback* al alumnado.

Bajo el mismo contexto, el problema que muchos docentes tuvieron que afrontar por mucho tiempo, fue la dificultad del uso de estas herramientas por la falta de experiencia en este

ámbito, así como por la falta de recursos tecnológicos necesarios. A esto se suma la improvisación de metodología y estrategias pedagógicas para poder desarrollar los compendios de una forma idónea. En este aspecto, Fernández et al. (2021) reflexiona que, si bien es cierto el cambio virtual que sufrió la educación trajo consigo la oportunidad de explorar y aprovechar las herramientas TIC, redes sociales y la interactividad que ofrecían varias plataformas digitales.

A pesar de ello, el regreso a las clases presenciales tuvo un impacto negativo en los estudiantes, pues se acostumbraron al envío y clases virtuales, en cambio, la mayoría de profesores, recién estaban adaptándose por lo que, la presencialidad de las clases provocó una falta de relación interpersonal y empatía por sus compañeros, estableciendo una relación vertical. En esto coincide Montenegro (2021) quien asegura que, el cambio de modalidad de presencial a virtual sin duda fue una situación que afectó a todos; por la falta de interrelación y coordinación entre maestros y estudiantes en la forma como utilizar las plataformas virtuales; y por otra parte, aquellos docentes que tenían deficiencias en el manejo de la misma, lo que conllevó a frecuentes disputas internas, como el no aceptar recibir capacitaciones, sin embargo, se pudo mediar la situación en la mayoría de casos.

Al hablar de las estrategias comunicacionales que utilizaron los docentes para mantener una comunicación fluida y clara con sus estudiantes, mencionaron que tuvieron que aplicar varias técnicas en las que se incluían trabajos en grupo, dinámicas digitales, el uso de plataformas virtuales entre los cuales se encontraban juegos lúdicos o de un nivel de mayor reto en el caso de los estudiantes de bachillerato, que ayudó a mantener el interés en la clase. Algo en lo cual, De Santis et al. (2021) coinciden, pues en su investigación destacan que el aspecto que se presentó como un reto para los docentes fue el fomentar la participación de los estudiantes en las jornadas virtuales académicas, pues por un lado, en el caso de los más pequeños, estos no estaban dispuestos a pasar mucho tiempo ante un computador debido a que su naturaleza misma al ser activa urge la realización de dinámicas; por otra parte, en el caso de los estudiantes de mayor edad, se tuvo que batallar con casos de rebeldía, falta de empatía, introversión y ciertos casos de desobediencia que retrasaban las actividades planificadas y poco o nada se podía hacer en el limitado tiempo que proporcionaban las plataformas virtuales.

Por otro lado, en lo que tiene que ver con la gestión pedagógica, a nivel general los docentes dieron a conocer que es un tema que tienen amplio conocimiento, debido a que, no solo fue parte de su preparación académica superior, sino también, es el recurso más importante para el desarrollo de las actividades y la calendarización académica. Criterio que concuerda De la Peña (2022) para él, es de suma importancia el fortalecimiento de las competencias docentes en el ámbito de la gestión pedagógica a razón de que con ello pueden mejorar su praxis y despiertan el interés de los alumnos al encontrar una metodología innovadora que sale del sistema tradicional, lo que supone que, a futuro podrá mejorar el rendimiento académico con la generación de nuevos conocimientos que permitan dar solución de manera eficaz las actividades diarias compartidas de forma interdisciplinaria.

Al hablar de las dificultades presentadas en la gestión pedagógica, los maestros manifestaron que existen varios problemas en la institución que laboran sobre todo porque no se cuenta con un liderazgo óptimo para la planificación de las actividades, el establecimiento de funciones y la coordinación con las autoridades del plantel. Lo que más incide en el problema es la falta de relación horizontal, donde las autoridades no se fijan en la realidad de los docentes sino más han incorporado modelos de gestión improvisados. A esto, Bravo et al. (2020) establece que, el hecho de que los maestros puedan analizar su gestión pedagógica y sus actividades en el proceso de enseñanza permitirá abrir un espacio de reflexión para repensar e intentar transformar la dinámica de sus clases, realizar profundos cambios en la concepción de los ambientes educativos y en el campo curricular, incluyendo contenidos y la gestión pedagógica. Por lo que es imperativo fomentar ambientes educativos más próximos a la realidad que incluyan nuevas posibilidades y hagan evidente las complicaciones existentes, así evitando las contradicciones y los problemas en el entorno pedagógico.

En síntesis, la relación entre la gestión pedagógica y las habilidades comunicativas de acuerdo al criterio de los docentes, en sí, es una oportunidad para mejorar el sistema educativo y el proceso de enseñanza, más aún cuando, al regresar a una nueva normalidad de clases presenciales se han podido establecer las deficiencias de comunicación tanto con los estudiantes, así como con los demás docentes. Se debe tener presente, que no se puede establecer una gestión pedagógica sin que exista una buena habilidad comunicacional, sobre todo ahora que la sociedad ha puesto en atención los servicios públicos, entre los que destacan la educación pública. Batista (2022) coincide en esto, pues opina que, en la actualidad la sociedad exige mucho a los docentes a tal punto que, no ven el proceso pedagógico sino únicamente los resultados, es por ello que la comunicación es importante en el entorno del profesorado con el fin de evaluar, diagnosticar y establecer la gestión a ejecutar para cumplir con eficacia su misión para con los estudiantes. La situación epidemiológica por la cual se atravesó puso en evidencia las falencias existentes en el ámbito educativo, pero eso debe considerarse ahora como una oportunidad para optimizar los sistemas y los recursos a futuro.

Los resultados derivados de las entrevistas realizadas a los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de Azogues, dan a conocer que existe un conocimiento general acerca de las habilidades comunicativas y la gestión pedagógica, así como su función dentro del contexto educativo, sin embargo, al interior del establecimiento educativo existe un problema sustancial derivado de la falta de comunicación entre los mismos docentes y con sus estudiantes, que recrudeció al regreso de la nueva normalidad posterior a la pandemia del Covid – 19. Entre las falencias más significativas se encuentran: una relación vertical entre el cuerpo del profesorado y las autoridades, provocando un ambiente poco favorable al establecer funciones y obligaciones de los docentes, algo que se ha realizado con una evidente falta de organización, pues a más de sus funciones como profesores, algunos tienen cargos administrativos que al no estar debidamente coordinados se mezclan y generan problemas en sus diferentes actividades.

A esto se suma, el cambio de metodología comunicativa durante y después de la pandemia, pues, el modo virtual hizo que los diálogos sean menos accesibles ante la falta de presencia física en las reuniones, situación que cambió al regreso a clases, donde las relaciones interpersonales se volvieron más frías y distantes, no solo entre profesores sino también con los alumnos, lo que provocó una falta de confianza y coordinación de las actividades.

En este sentido, es preciso establecer una propuesta de intervención para con los docentes que permita mejorar las habilidades comunicativas entre ellos y esto se replique con los estudiantes, logrando así una mejora en la gestión pedagógica presente. Es así como, se estableció el diseño y configuración de talleres en los cuales los docentes puedan incrementar las habilidades comunicativas enfocadas en el mejoramiento de la gestión pedagógica, en los cuales, se tuvo una participación de los docentes y el apoyo de un profesional en el ámbito psicopedagógico. Estos talleres se realizaron bajo una planificación de tiempo aprovechando espacios libres de sus actividades normales, así como de un día de actividades extracurriculares.

Algo que Navarro et al. (2020) coincide por cuanto a su criterio según el estudio realizado, los talleres son alternativas viables para la capacitación, mejoramiento o aprendizaje de diferentes tópicos y que han sido utilizados en varias áreas laborales, sobre todo en la educación pues permite la interconexión de los participantes y la asimilación de los contenidos de una forma más óptima.

El diagnóstico de los talleres realizados a los profesores proporcionaron una intervención satisfactoria por cuanto, en cada uno de ellos, los docentes no solo participaron sino además pusieron énfasis en el trabajo grupal y el desafío de las actividades realizadas como retos personales, esto ayudó a mejorar las habilidades comunicacionales, terminando con una actividad extracurricular que fue la que dio los mejores resultados, en el sentido de que los participantes se sintieron más libres y cómodos para poder congeniar y relacionarse entre ellos sin tener en cuenta los títulos, cargos u obligaciones, únicamente fueron parte de un grupo homogéneo de personas. Algo que coincide con el estudio de Barrio y Barrio (2018), pues destacan que, las actividades que incorporan ciertas tareas con retos o desafíos permiten generar alianzas y una mayor relación interpersonal externa que permite mejorar las experiencias individuales y colectivas en un grupo definido.

En conclusión, la aplicación de las técnicas y herramientas como la entrevista a los docentes puso en evidencia la falta de habilidades comunicativas entre ellos provocado por el regreso a la nueva normalidad tras la pandemia, se pudo establecer la presencia de casos de falta de empatía, desconfianza y poca participación colectiva entre los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de Azogues, pues cada quien realizaba sus actividades según un criterio personal y había poca relación interpersonal y profesional, producto de la virtualización de las actividades académicas, lo que se reflejó en la relación con los alumnos, con quienes también se presentaron casos de diferencias y falta de empatía.

En lo referente a la relación entre las habilidades comunicativas y la gestión pedagógica existente entre los docentes de la institución en estudio, está a pesar de que la mayoría coincidió que tiene un vínculo importante, no se encontraba en ejecución en sus casos particulares, debido a la falta de coordinación y colaboración entre los docentes y entidades del plantel, la falta de una relación horizontal dio como producto la implementación de sistemas y metodologías propias con el único propósito de tratar de cumplir con sus funciones y horarios de trabajo, sin considerar mucho los resultados académicos de los estudiantes, claro está que, no fue un caso general, sin embargo, fueron varias las opiniones negativas acerca de la habilidad comunicativa, la estrategias implementadas y la relación existente dentro de la IE.

La propuesta de intervención ejecutada tuvo un análisis bajo el modelo CASEL que permitió identificar las áreas donde más problema se tenía entre los docentes, a partir de ello, se estableció talleres y dinámicas que tenían como propósito el mejoramiento de las habilidades comunicativas y la gestión pedagógica de los docentes, los tiempos y periodos de ejecución se seleccionaron de tal forma que, no interrumpen sus actividades diarias y sobre todo no se sientan los profesores obligados a participar de las mismas.

Con el planteamiento de una propuesta de intervención, los talleres tuvieron varios aspectos favorables entre los que más se destacan son: el mejoramiento en las habilidades comunicativas entre los docentes, además se puede descubrir que, en varios casos existía poca apertura para dar opiniones, pero poco a poco fueron desarrollándose mientras interactuaban en conjunto. Sobre todo, en el caso de la convivencia que tuvieron, pues no solo se relacionaron como compañeros de trabajo sino también como personas, lo que conllevó a la solicitud de más actividades como esas a futuro.

## REFERENCIAS

- Aguilar, F. (2020). Del aprendizaje en escenarios presenciales al aprendizaje virtual en tiempos de pandemia. *Estudios Pedagógicos*, 46(3), 213-223.
- Argandoña, M., Ayón, E., García, R., Zambran, Y., y Barcia, M. (2020). La educación en tiempo de pandemia. Un reto Psicopedagógico para el docente. *Polo del Conocimiento*, 5(7), 819-848. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i7.1553>
- Barrio, J., y Barrio, Á. (2018). Análisis de la habilidad comunicativa docente y pautas de actuación. Atraer la atención hablando: un reto para la enseñanza universitaria. *INFAD Revista de Psicología*, 1(1), 73-84.
- Bartolomé, A. (2020). Cambios educativos en tiempos de pandemia. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(1), 13-16. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22iespecial.3155>



- Batista, K. (2022). La habilidad comunicativa de escucha en la función orientadora del profesor en secundaria básica. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(2), 193-202. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/639>
- Beaud, S. (2018). El uso de la entrevista en las ciencias sociales. *Revista colombiana de antropología*, 54(1), 175-218. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcan/v54n1/0486-6525-rcan-54-01-00175.pdf>
- Bembibre, D., Machado, E., y Pérez, K. (2016). Las competencias profesionales: un enfoque de formación y desarrollo de la expresión escrita en las universidades médicas. *Humanidades Médicas*, 16(3), 519-531. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202016000300010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202016000300010&lng=es&tlng=es)
- Bisquerra, R., y Hernández, S. (2017). Psicología positiva, educación emocional y el Programa Aulas Felices. *Papeles del Psicólogo*, 38(1), 58-65. <https://doi.org/https://doi.org/10.23923/pap.psicol2017.2822>
- Boizán, R., Aguilera, M., y Rodríguez, E. (2020). Las habilidades comunicativas como habilidades pedagógicas profesionales: una mirada desde la Orientación Profesional. *Revista EduSol*, 20(71), 32-38. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-80912020000200032&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912020000200032&lng=es&tlng=es)
- Boyes, E., y Villafuerte, J. (2018). Competencia comunicacional para potenciar el proceso enseñanza-aprendizaje en clínica odontológica. *Ciencia Odontológica*, 15(2), 35-50. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cienciao/article/view/24617/25061>
- Bravo, J., Bocángel, G., y Bocángel, G. (2020). Gestión pedagógica y el rendimiento escolar en el área de matemática. *Investigación Valdizana*, 14(1), 48-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.14.1.535>
- Caballo, V., y Salazar, I. (2017). Desarrollo y validación de un nuevo instrumento para la evaluación de las habilidades sociales. (CHASO), *Revista internacional de psicología clínica y de la salud*, 25(1), 5-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6001422>
- Cantos, G., Mero, F., y Vines, V. (2020). La comunicación educativa en el aula: una experiencia desde la práctica docente en el bachillerato. *Luz*, 19(2), 102-112. <https://www.redalyc.org/journal/5891/589164533010/html/>
- Castro, M., Paz, M., y Cela, E. (2020). Aprendiendo a enseñar en tiempos de pandemia COVID-19: nuestra experiencia en una universidad pública de Argentina. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(2), e1271. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2020.1271>

- Cepal. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. New York: UNESCO.
- Cevallos, G., Cedeño, E., Sánchez, V., Macas, K., y Ramos, Y. (2021). Educación en tiempos del COVID-19, perspectiva desde la socioformación. *Educación en tiempos del COVID-19, perspectiva desde la socioformación*, 8(1), 00004. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2558>
- Cuesta, C., Prieto, A., Gómez, I., Barrera, M., y Gil, P. (2016). La Contribución de los Juegos Cooperativos a la Mejora Psicomotriz en Niños de Educación Infantil. *Paradigma*, 37(1), 99-134. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512016000100007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512016000100007&lng=es&tlng=es)
- Cueva, D. (2020). La tecnología educativa en tiempos de crisis. *Conrado*, 16(74), 341-348. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000300341&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000300341&lng=es&tlng=es)
- De Santis, A., Morales, L., y Foti, S. (2021). Uso Estratégico de la Información y la Comunicación para Enfrentar a la Pandemia. *Pearson Educacion*, 12, 79-90. <https://pure.ups.edu.ec/es/publications/uso-estrat%C3%A9gico-de-la-informaci%C3%B3n-y-la-comunicaci%C3%B3n-para-enfrenta>
- Espinoza, E., Rivas, H., Lema, R., Reyes, G., Calvas, M., y Velázquez, K. (2019). Formación de competencias comunicativas. Carrera de educación básica UTMach. *Revista Espacios*, 40(41), 1-21. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n41/a19v40n41p21.pdf>
- Espinoza, M. (2022). Habilidades comunicativas para incrementar. *Revista Cátedra*, 5(2), 18-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.29166/catedra.v5i2.3540>
- Farfán, M., y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Rencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Fernández, M., Chamizo, R., y Sánchez, R. (2021). Universidad y pandemia: la comunicación en la educación a distancia. *Ámbitos. Revista Internacional De Comunicación* (52), 156–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.12795/Ambitos.2021.i52.10>
- Franco, M. (2016). Estudio comparado interinstitucional de la gestión pedagógica y el clima escolar social: una experiencia ecuatoriana. *Revista Conrado*, 12(53), 138-148. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/324>
- García, N., Paca, N., Arista, S., Valdez, B., y Gómez, I. (2018). Investigación formativa en el desarrollo de habilidades comunicativas e investigativas. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 125-136. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.336>

- Gómez, I., y Escobar, F. (2021). Educación virtual en tiempos de pandemia: Incremento: de la desigualdad social en el Perú. *Universidad Nacional del Altiplano*, 23(4), 1-13. <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/1996/3262/>
- Gudiño, A., Acuña, R., y Terán, V. (2021). Mejora del aprendizaje desde la óptica de la gestión pedagógica. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2583>
- Herbas, B., y Rocha, E. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas. *Revista Perspectivas* (42), 123-160. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&tlng=es)
- Hernández, C., y de la Rosa, C. (2018). Percepción de mejora de las habilidades comunicativas en estudiantes universitarios. *Revista de la educación superior*, 47(186), 119-135. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602018000200119&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602018000200119&lng=es&tlng=es)
- Hernández, O., y Vargas, Z. (2016). Habilidades comunicativas de los docentes de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez. *Revista de Tecnologías de la Información*, 3(6), 14-20. [http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Tecnologias\\_de\\_la\\_Informacion/vol3numero6/Revista\\_Tecnologias\\_Informacion\\_V3\\_N6\\_3.pdf](http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Tecnologias_de_la_Informacion/vol3numero6/Revista_Tecnologias_Informacion_V3_N6_3.pdf)
- Huanca, J., y Sánchez, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Revista Conrado*, 16(76), 369-376. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000500369&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500369&lng=es&tlng=es)
- Jaramillo, D., Rojas, W., Acero, L., y Menacho, A. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 340-350. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.277>
- LOEI. (2018). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Registro Oficial Suplemento 417.
- López, M. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dominio de las ciencias*, 3(1), 201-215. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i1.384>
- Lozano, G., Sáez, F., y López, Y. (2022). Competencias socioemocionales en docentes de primaria y secundaria: una revisión sistemática. *Páginas de Educación*, 15(1), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.22235/pe.v15i1.2598>
- Martínez, I. (2021). Algunas consideraciones metodológicas acerca del proceso de desarrollo de habilidades comunicativas orales de la lengua materna. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 8(2), 01-07. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v8i2.371>

- Mendoza, F., y Bolívar, M. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium*, 12(35), 39-55. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78248283004>
- MinEduc. (7 de 11 de 2021). *Dimensión de Gestión Pedagógica*. Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/dimension-de-gestion-pedagogica/>
- Montenegro, V. (2021). Procesos comunicativos sincrónicos y asincrónicos. Un estudio de caso de educación superior en tiempos de pandemia. *TSAFIQUI Revista Científica en Ciencias Sociales* (17), 7-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.29019/tsafiqui.v12i17.965>
- Morales, B., Marrero, Y., y Caballero, E. (2019). Concepción del desarrollo de habilidades comunicativas en la formación inicial del maestro. *Transformación*, 15(2), 156-170. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-29552019000200156&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552019000200156&lng=es&tlng=es)
- Moreira, S., y De la Peña, G. (2022). Análisis de la Gestión Pedagógica y su incidencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 569-587. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3>
- Mosteiro, M., y Porto, A. (2017). *La investigación en educación*. EDITUS.
- Murillo, J., y Duk, C. (2020). El Covid-19 y las Brechas Educativas. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 14(1), 11-13. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782020000100011>
- Navarro, G., Flores, G., y González, M. (2020). Construcción y Estudio psicométrico de un instrumento para evaluar inteligencia emocional en estudiantes chilenos. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(39), 29-43. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.21703/rexe.20201939navarro2>
- Oré, J., y Hoces, Z. (2022). Gestión pedagógica y satisfacción de los usuarios en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Huancavelica. *Horizonte de la Ciencia*, 12(22), 171-188. <https://doi.org/https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.403>
- Peñafiel, W. (2020). Los cambios en los procesos educativos en tiempos de pandemia. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 20(20), 13-16. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2020000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2020000200002&lng=es&tlng=es)
- Pequeño, I., Gadea, S., Alborés, M., Chiavone, L., Fagúndez, C., Giménez, S., y Santa, A. (2020). Enseñanza y aprendizaje virtual en contexto de pandemia. Experiencias y vivencias de docentes y estudiantes de la Facultad de Psicología en el primer semestre del año 2020. *InterCambios. Dilemas y transiciones de la Educación Superior*, 7(2), 150-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.2916/inter.7.2.14>

- Pérez, N., y Filella, G. (2019). Educación emocional para el desarrollo de competencias emocionales en niños y adolescentes. *Praxis & Saber*, 10(24), 23-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.8941>
- Pompa, Y., y Pérez, I. (2016). La competencia comunicativa en la labor pedagógica. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(2), 160-167. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202015000200023&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000200023&lng=es&tlng=es)
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 1-27. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Rodríguez, M. (2020). *Desarrollo del lenguaje oral y las habilidades comunicativas a través de un sistema alternativo y aumentativo de comunicación*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Rubio, I., Abreu, J., Cabrera, G., y Cardoso, C. (2018). La interdisciplinariedad en la gestión pedagógica, una tarea de los profesores de la universidad actual. *Revista Redipe*, 7(8), 89-97. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/545>
- Ruiz, G. (2020). Covid-19: pensar la educación en un escenario inédito. *Revista mexicana de investigación educativa*, 25(85), 229-237. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662020000200229&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662020000200229&lng=es&tlng=es)
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/> <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Valdez, W., y Pérez, M. (2021). Las competencias comunicativas como factor fundamental para el desarrollo social. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 433-456. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2380>
- Velazco, S. (2018). *Estrategia para favorecer el desarrollo de las habilidades comunicativas en el grado primero de básica primaria*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4), 1-18. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=es&tlng=es)

## ANEXOS

### Anexo A

#### Propuesta

### PROPUESTA

#### **Talleres dirigidos al personal docente de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de Azogues sobre estrategias de intervención en habilidades comunicacionales y gestión pedagógica.**

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas al personal docente seleccionado de la institución, se pudo evidenciar la existencia de tres problemáticas bien marcadas, las cuales deben ser analizadas e intervenidas en los talleres, mismas que hacen referencia a:

- Comunicación vertical entre el personal docente y las autoridades, lo que no permite una interacción y relación social óptima.
- Dificultades en las habilidades comunicacionales durante la pandemia y posterior a la misma, por la saturación en el envío y recepción de mensajes en las redes sociales o correos electrónicos.
- Dificultades en la gestión pedagógica, por la falta de una comunicación horizontal, falta de liderazgo y la planificación de las actividades en el sistema educativo.

Ante estas circunstancias, se vio en la necesidad de desarrollar una propuesta de intervención para el desarrollo de las habilidades comunicativas que permitan mejorar la relación interpersonal entre los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de Azogues, en base al modelo CASEL.

CASEL, acrónimo de Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning o Colaboración para el aprendizaje académico, social y emocional en español es un proceso por medio del cual, las personas adquieren y aplican tanto los conocimientos, habilidades como actitudes para el desarrollo de habilidades de empatía saludables, el manejo de las emociones, para conseguir triunfos positivos a nivel personal como colectivo, así como, sentir y mostrar comprensión y afinidad por las demás personas, manteniendo relaciones de apoyo y la toma de decisiones afectuosas y responsables (Navarro et al., 2020).

Se toma en consideración el modelo CASEL por cuanto, este trabaja en cinco áreas de competencias emocionales interrelacionadas y amplias que permiten desarrollar y fortalecer las habilidades socioemocionales individuales y colectivas de las personas y que en este caso particular ayudará a los docentes a mejorar sus habilidades comunicacionales al trabajar de manera individual para luego establecer una conexión colectiva con sus pares, como son: la autoconciencia, el autocontrol, la conciencia social, la habilidad para relacionarse y la toma de decisiones responsables (Pérez y Filella, 2019).

### Objetivos de la intervención

1. Dar a conocer la importancia de las habilidades comunicativas
2. Fortalecer la gestión pedagógica mediante el uso de adecuadas habilidades comunicativas.
3. Brindar diversas estrategias con el fin de fortalecer las habilidades comunicativas y relacionales de los docentes.

### Planificaciones de talleres

#### **Taller 1: Desarrollo de las habilidades comunicativas**

En el primer taller se ejecutará diversas dinámicas orientadas a mejorar la destreza de las habilidades comunicativas que permitan integrar de manera grupal a los docentes, a la vez de recibir pautas y reflexiones acerca del desenvolvimiento en un entorno grupal en el proceso de “saber escuchar y ser escuchados”.

### Tabla 3

#### Planificación Taller 1

TALLER 1	
<b>OBJETIVO</b>	Dar a conocer la importancia de las habilidades comunicativas mediante la aplicación de dinámicas para aprender a comunicarse de un modo más acertado y oportuno.
<b>DIMENSIÓN DEL MODELO CASEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Autoconciencia:</b> Establecida como la competencia más importante a la hora de trabajar en las habilidades emocionales y comunicativas, debido a que permite realizar una integración de identidad tanto personal como social, así también, el identificar las emociones individuales para demostrar integridad, honestidad y una mentalidad de crecimiento (Lozano et al., 2022).</li> </ul>
<b>COMPONENTES</b>	<b>Descripción</b>
<b>TIPO DE ACTIVIDAD:</b>	-Iniciar con una dinámica “el teléfono descompuesto”
<b>DINÁMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entregar a una persona un papel escrito con un mensaje, solo puede leerlo dicha persona y buscará la forma de transmitirlo a través de un lenguaje escrito o gestual.</li> <li>-Entablar un diálogo sobre las emociones que tuvieron al realizar la actividad</li> <li>-Explicar acerca de la importancia de las habilidades comunicativas en el contexto que se desenvuelve el docente.</li> <li>-Ejecutar otras actividades para flexibilizar al uso de un lenguaje claro, preciso y positivo en distintas actividades que se desarrollan para evitar caer en ambigüedades que generen un mal entendido.</li> <li>-Saber prestar atención y oportunamente a los mensajes emitidos por los receptores.</li> <li>-Incentivar a que todos los docentes participen sin avergonzarse cuando se equivoquen.</li> <li>-Motivar a comunicarnos correcta y oportunamente con nuestro compañeros docentes y estudiantes</li> <li>-Aceptar los errores que comentemos por no tener una comunicación asertiva.</li> </ul>
<b>RECURSOS</b>	Mensaje, pizarrón, emoticon, planificación, portátil, marcador, proyector.
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal docente de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de Azogues
<b>TEMPORALIZACIÓN</b>	2 horas pedagógicas

SESIONES	2 sesión
RESPONSABLE	Victoria Salto

### **Taller 2: Fortalecimiento de la gestión pedagógica**

En el segundo taller se toma en consideración la ejecución de una serie de actividades orientadas a las habilidades comunicativas, el manejo de criterio y emociones que influyen al momento de establecer una gestión pedagógica para con los estudiantes, a raíz del cambio de metodologías educativas virtuales implementadas por la pandemia.

**Tabla 4**

#### *Planificación Taller 2*

<b>TALLER 2</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer la gestión pedagógica mediante el uso de adecuadas habilidades comunicativas.
<b>DIMENSIÓN DEL MODELO CASEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Habilidad para relacionarse:</b> Esta competencia se centra en el desarrollo de las habilidades de comunicación afectiva, relaciones positivas, para resolver conflictos de forma constructiva poniendo en práctica el trabajo en equipo y la resolución de problemas de manera colaborativa (Lozano et al., 2022).</li> </ul>
<b>COMPONENTES</b>	<b>Descripción</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	-Impartir un taller sobre habilidades comunicativas. -Determinar y fortalecer las habilidades comunicativas y el manejo de las emociones para un mejor desenvolvimiento de la gestión pedagógica.
<b>RECURSOS</b>	Computador, proyector, pizarrón, marcadores
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal docente de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de Azogues
<b>TEMPORALIZACIÓN</b>	2 horas pedagógicas
<b>SESIONES</b>	2 sesión
<b>RESPONSABLE</b>	Victoria Salto, profesional invitado

### **Taller 3: Fortalecimiento de las habilidades comunicativas**

En el proceso de formación y mejoramiento de las habilidades comunicativas se ha visto imperioso no solo contar con actividades lúdicas o profesionales para con los docentes participantes, sino además de actividades extracurriculares que permitan un ambiente de mayor confianza e intimidad y más si se realizan en espacios abiertos.

**Tabla 5**

#### *Planificación Taller 3*

<b>TALLER 3</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Brindar diversas estrategias con el fin de fortalecer las habilidades comunicativas y relacionales de los docentes. Realizar acuerdos y compromisos
<b>DIMENSIÓN DEL MODELO CASEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Conciencia social:</b> Esto permite fomentar la conciencia social de los docentes debido a que se orienta a tener un punto de vista desde la</li> </ul>



---

	perspectiva ajena, reconociendo las fortalezas de los demás, demostrando empatía por los sentimientos de otras personas para comprender y demostrar gratitud identificando varias normas sociales (Pérez y Filella, 2019).
<b>COMPONENTES</b>	<b>Descripción</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	-Realizar una convivencia con los miembros de la IE y generar espacios donde se desarrollen dinámicas que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales y habilidades comunicativas -Solicitar opiniones para conocer ¿de qué manera les ha servido la realización de la convivencia y las dinámicas? -Realizar acuerdos y compromisos
<b>RECURSOS</b>	Consentimiento, refrigerio, participantes, música
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal docente de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de Azogues
<b>TEMPORALIZACIÓN</b>	4 horas
<b>SESIONES</b>	1 sesión
<b>RESPONSABLE</b>	Victoria Salto

---

**Anexo B**

*Solicitud de autorización*



Maestría en Educación  
Mención Gestión y Liderazgo Educativo  
Universidad del Azuay

**SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN**

Azogues, 10 de mayo de 2022

Lic.  
Carolina Cabrera  
**Docente de la U.E.F. LA SALLE**  
Ciudad. -

De mi consideración:

Yo, Rosa Victoria Salto Alvarez , estudiante de la Maestría en Educación, mención en Gestión y Liderazgo, versión I, por medio de la presente solicito comedidamente a Ud. su autorización para realizar una entrevista acerca de la **Gestión Pedagógica y Habilidades comunicativas La Salle**, institución en donde Ud. Actualmente brinda sus servicios como docente; esta información servirá para el proceso de diagnóstico de mi tema de investigación.

Por la favorable acogida agradezco de antemano.

Atentamente,

Rosa Victoria Salto Alvarez  
CI:030221546

**Anexo C**

***Instrumento de evaluación***



PREPARATORIA

**BANCO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A DOCENTES**

Orientada a los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de la ciudad de Azogues, con el propósito de conocer ¿cómo están las habilidades comunicacionales en relación con la gestión pedagógica a consecuencia de la pandemia del Covid – 19?

**Nombre de la entrevistada:** Karina Parra

- 1. ¿Ha escuchado alguna vez sobre las habilidades comunicativas en el ámbito educativo?**

Si

- 2. ¿Cuál es su apreciación como docente acerca de las habilidades comunicativas que se utilizan en el contexto escolar?**

Mi apreciación como docente sobre este tema es que, al trabajar con niños en la escuela, estas habilidades son trabajadas con mucha más facilidad que en los otros niveles de educación.

- 3. ¿Considera que la pandemia ha influenciado en el desarrollo de las habilidades comunicativas en su labor docente? ¿De qué manera?**

No

- 4. ¿Cómo ha sido la dinámica comunicacional establecida con sus compañeros docentes durante la pandemia y en la actualidad?**

La comunicación con los compañeros ha sido buena, ya que hemos usado diferentes medios de comunicación para obtener resultados en las ideas de trabajo.

- 5. ¿Cómo ha sido el proceso de comunicación con sus estudiantes durante la pandemia y ahora en el retorno a clases?**

La comunicación en la pandemia con los estudiantes fue ordenada y regular gracias a la tecnología que nos invita a crecer en este campo.

En el retorno a la presencialidad la comunicación fue asertiva por el nivel de educación en el que trabajo.

**6. ¿Cuáles son los problemas que frecuentemente se presentan al momento de establecer una comunicación con sus compañeros de trabajo y estudiantes?**

En los dos escenarios el problema es repetir de manera constante el proceso a seguir en cualquier actividad.

**7. ¿Qué estrategias utiliza para mantener una comunicación fluida y clara con sus estudiantes?**

Las estrategias que uso son: respuesta rápida, respuesta clara, contacto visual, estar al nivel de vocabulario, cognición y tamaño al momento de la conversación.

**8. ¿Qué entiende por gestión pedagógica?**

Entiendo que es la manera correcta y ordenada de manejar las situaciones académicas que se presenten en el transcurso del proceso educativo.

**9. ¿Qué aspectos considera que dificultan el proceso de la gestión pedagógica?**

Que la persona que esté a cargo de esta responsabilidad no sea capaz de reflexionar sobre los temas de importancia para el grupo en general y no mantenga una posición de liderazgo.

**10. ¿Cómo cree que influyen las habilidades comunicativas en el proceso de la gestión pedagógica?**

Estas habilidades influyen de manera directa en este proceso, por la razón que la comunicación es la base de todo aspecto social. Si esta no es llevada de manera correcta los resultados serán escasos, nulos o mediocres.



ELEMENTAL

**BANCO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A DOCENTES**

Orientada a los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de la ciudad de Azogues, con el propósito de conocer ¿cómo están las habilidades comunicacionales en relación con la gestión pedagógica a consecuencia de la pandemia del Covid – 19?

**Nombre de la entrevistada:** María del Carmen

**1. ¿Ha escuchado alguna vez sobre las habilidades comunicativas en el ámbito educativo?**

Si, efectivamente tanto en mi formación académica como en el campo profesional he escuchado y he puesto en práctica las habilidades comunicativas con el objetivo de lograr una comunicación asertiva y efectiva con las personas que nos rodean.

**2. ¿Cuál es su apreciación como docente acerca de las habilidades comunicativas que se utilizan en el contexto escolar?**

Dando respuesta a la pregunta, específicamente en mi caso, como docente puedo manifestar que dentro del proceso comunicativo mediante las cuatro habilidades (habla, escucha, lectura y escritura) se ha logrado desarrollar en la mayoría de los estudiantes la interacción y relación social con sus semejantes.

**3. ¿Considera que la pandemia ha influenciado en el desarrollo de las habilidades comunicativas en su labor docente? ¿De qué manera?**

Por supuesto, el impacto de la pandemia se ha notado en el ámbito educativo especialmente en grupos vulnerables puesto que se ha vuelto complejo, para ellos, el poder actuar o relacionarse con otros.

**4. ¿Cómo ha sido la dinámica comunicacional establecida con sus compañeros docentes durante la pandemia y en la actualidad?**

Se mantiene una comunicación asertiva a través del lenguaje oral, escrito y algunas de las veces gestual. Para lograr aquello, prestamos atención a todas las ideas y opiniones planteadas para luego llegar a un acuerdo.

**5. ¿Cómo ha sido el proceso de comunicación con sus estudiantes durante la pandemia y ahora en el retorno a clases?**

La comunicación durante la pandemia a través de la virtualidad con la mayoría de los estudiantes ha sido muy buena puesto que, fue necesario comprender las diferentes situaciones y contextos en los que se encontraban. Sin embargo, durante el retorno a la presencialidad se ha podido constatar la baja autoestima, timidez, desapego, irritabilidad, soledad, miedo de expresarse, entre otros, por parte de algunos estudiantes. Por lo que, aun se sigue trabajando en el aspecto socio emocional y comunicativo.

**6. ¿Cuáles son los problemas que frecuentemente se presentan al momento de establecer una comunicación con sus compañeros de trabajo y estudiantes?**

Uno de los aspectos que inciden en la comunicación entre docentes son las ideas y opiniones diferentes, sin embargo, con base a una comunicación efectiva se logra llegar a un acuerdo. En cuanto a la comunicación con los estudiantes se ha tratado de mantener una horizontalidad para lograr un dialogo asertivo y efectivo.

**7. ¿Qué estrategias utiliza para mantener una comunicación fluida y clara con sus estudiantes?**

Uno de las estrategias importantes es la motivación, dinámicas de integración y juegos de roles que permitan al estudiante actuar y relacionarse de forma positiva con sus docentes e iguales.

**8. ¿Qué entiende por gestión pedagógica?**

Se comprende como la viabilidad para disponer de los recursos didácticos, metodologías, estrategias de aprendizaje y de evaluación partiendo del modelo pedagógico de la institución con el propósito de mejorar e innovar mediante el desempeño del docente tanto en lo personal y profesional llevando la teoría a la práctica; pero, considerando a los valores como un eje transversal.

**9. ¿Qué aspectos considera que dificultan el proceso de la gestión pedagógica?**

La burocracia desde los estamentos más altos obstaculiza respuestas oportunas frente a la gestión pedagógica cuando se tendría que considerar como un aspecto elemental para dar

respuestas a las necesidades de las instituciones educativas de acuerdo a su realidad y lo que repercute en el proceso de enseñanza aprendizaje.

**10. ¿Cómo cree que influyen las habilidades comunicativas en el proceso de la gestión pedagógica?**

Si hablamos de una influencia positiva de seguro que los resultados conllevarán a una práctica educativa acorde a las exigencias de este mundo globalizado y digitalizado.



BASICA MEDIA

### **BANCO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A DOCENTES**

Orientada a los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de la ciudad de Azogues, con el propósito de conocer ¿cómo están las habilidades comunicacionales en relación con la gestión pedagógica a consecuencia de la pandemia del Covid – 19?

**Nombre de la entrevistada:** Johanna González

- 1. ¿Ha escuchado alguna vez sobre las habilidades comunicativas en el ámbito educativo?**

Si había escuchado el término habilidades comunicativas, por el hecho que son habilidades básicas que debemos ir desarrollando desde que somos niños para tener una correcta comunicación.

- 2. ¿Cuál es su apreciación como docente acerca de las habilidades comunicativas que se utilizan en el contexto escolar?**

Como docente de Ciencias Naturales y por la participación en capacitaciones para la planificación microauricular en el nivel de básica media he apreciado que la asignatura de Lengua y Literatura se trabaja por bloques curriculares como: Comunicación Oral, Lectura, Escritura, Lengua y Cultura entre otras que van dirigidas para desarrollar las habilidades comunicativas en el contexto escolar que serían de suma importancia, para desarrollar el contenido de otras asignaturas que necesitan generar en el estudiante una mayor participación y la comprensión de la misma. Actualmente se apuesta por una enseñanza participativa y colaborativa que puede ser alcanzada por una comunicación correcta.

- 3. ¿Considera que la pandemia ha influenciado en el desarrollo de las habilidades comunicativas en su labor docente? ¿De qué manera?**



Considero que la pandemia influyó significativamente en el desarrollo de estas habilidades especialmente en los niños. De la manera en que se impartían las clases y no existía una comunicación adecuada entre docente y estudiante por veces por el mismo hecho que los estudiantes no prestaban atención a las clases o no ingresan aludiendo problemas de internet. Cuando se generaban momentos de dialogo entre ellos no había la colaboración, no emitir sus pensamientos o conclusiones. Otro factor es que no copian materia y optaban por realizar capturas al material, tareas y deberes enviados ocasionando que este año se observa una caligrafía mala. Problemas para leer – no poder pronunciar palabras y la existencia de faltas ortográficas.

**4. ¿Cómo ha sido la dinámica comunicacional establecida con sus compañeros docentes durante la pandemia y en la actualidad?**

Durante la pandemia la dinámica comunicacional que se estableció fue únicamente a través de reuniones de manera virtual y expresando nuestros puntos de vistas en algunos casos; en otros se realizaba actividades en plataformas interactivas que nos permitían expresar de manera escrita conocimientos y respuestas a preguntas formuladas.

**5. ¿Cómo ha sido el proceso de comunicación con sus estudiantes durante la pandemia y ahora en el retorno a clases?**

Durante la pandemia la dinámica comunicacional que se estableció fue únicamente a través de clases de manera virtual, respuestas generadas en el chat de la plataforma zoom. Poca participación de manera oral de los niños en preguntas dirigidas sobre los temas tratados.

En la actualidad el proceso comunicativo es deficiente ya que los niños tienen miedo de expresarse y dar respuestas. También existe poco trabajo en equipo. Algo que realmente me llamó la atención es que niños de séptimo básica no han adquirido la habilidad de lectura comprensiva, no infiere claramente que transmite la lectura.

**6. ¿Cuáles son los problemas que frecuentemente se presentan al momento de establecer una comunicación con sus compañeros de trabajo y estudiantes?**

El gran problema para establecer comunicación entre compañeros es la carga horaria, la cual no permite que se generen espacios de comunicación asertiva entre las diferentes áreas. Muchas veces se optó por el envío de correos electrónicos, envíos de mensajes a WhatsApp.

Con los estudiantes el problema es que no son receptores de la información que se transmite día a día, generados por la falta de atención, juegan en la clase, conversan con sus compañeros, están pensando en otras cosas. Han ocasionado problemas en su rendimiento y calificaciones.

**7. ¿Qué estrategias utiliza para mantener una comunicación fluida y clara con sus estudiantes?**

Las estrategias que se han implementado es generar más espacios de dialogo con los estudiantes para expresen sus ideas, experiencias. Se trabaja con la aplicación de rutinas de pensamiento que son elegidas en base a la destreza que se quiere desarrollar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Compartir las investigaciones que se desarrollan. También se desarrollan trabajos grupales con un número óptimo para desarrollar correctamente las actividades y exista la participación de cada uno de ellos. Se genera diferentes juegos que permitan una mejor comunicación.

Se desarrolla la materia en base a organizadores gráficos, mentefactos, mapas mentales, que permitan mejorar la caligrafía y comprensión de una manera más sintetizada.

**8. ¿Qué entiende por gestión pedagógica?**

La gestión pedagógica es un proceso que se enfoca principalmente al desarrollo de los proyectos educativos que son implementados en las diferentes instituciones educativas para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje para alcanzar un aprendizaje significativo en los estudiantes. La gestión pedagógica en nuestra institución recae en el departamento de Vicerrectorado ya que es el encargado de velar que el proceso educativo sea el adecuado para las demandas o necesidades que presenta nuestra comunidad (estudiantes y maestros) utilizando correctamente las diferentes herramientas que tenemos hoy en día para cumplir los objetivos deseados de una educación de calidad.

**9. ¿Qué aspectos considera que dificultan el proceso de la gestión pedagógica?**

Considero algunos aspectos como:

- No existe una comunicación acertada entre autoridades y docentes en el ámbito de los documentos que debemos realizar y entregar los docentes como planificaciones.
- No se genera un clima escolar adecuado.
- No existe un trabajo en equipo.

- No se genera espacios de reflexión.
- No se pone en práctica los conocimientos adquiridos.

**10. ¿Cómo cree que influyen las habilidades comunicativas en el proceso de la gestión pedagógica?**

Que al no desarrollarse adecuadamente las habilidades comunicativas el proceso de gestión pedagógica se estanca porque no podrá orientar correctamente a toda la comunidad educativa. Los procesos son más lentos acarreado malestar, repercusiones, hasta confusión en el proceso de enseñanza-aprendizaje.



BASICA SUPERIOR

### **BANCO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A DOCENTES**

Orientada a los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de la ciudad de Azogues, con el propósito de conocer ¿cómo están las habilidades comunicacionales en relación con la gestión pedagógica a consecuencia de la pandemia del Covid – 19?

**Nombre de la entrevistada:** Carolina Cabrera

- 1. ¿Ha escuchado alguna vez sobre las habilidades comunicativas en el ámbito educativo?**

Si he escuchado.

- 2. ¿Cuál es su apreciación como docente acerca de las habilidades comunicativas que se utilizan en el contexto escolar?**

Pienso que las habilidades comunicativas son indispensables en el ámbito educativo debido a que mejoraría la comunicación entre todos los miembros de la comunidad.

- 3. ¿Considera que la pandemia ha influenciado en el desarrollo de las habilidades comunicativas en su labor docente? ¿De qué manera?**

Si, lo considero debido a que durante la pandemia se ha disminuido mucho las habilidades comunicativas porque pasamos de la presencialidad a la virtualidad.

- 4. ¿Cómo ha sido la dinámica comunicacional establecida con sus compañeros docentes durante la pandemia y en la actualidad?**

La dinámica fue mediante la red social de WhatsApp, Facebook y los correos institucionales.

- 5. ¿Cómo ha sido el proceso de comunicación con sus estudiantes durante la pandemia y ahora en el retorno a clases?**

Durante la pandemia la comunicación se estableció por la red social de WhatsApp y por los correos institucionales para una comunicación asertiva y todavía se mantiene la comunicación en el retorno a clases.

**6. ¿Cuáles son los problemas que frecuentemente se presentan al momento de establecer una comunicación con sus compañeros de trabajo y estudiantes?**

La problemática que se ha visto entre los compañeros y los directores ha sido la comunicación oportuna. Sin embargo, con los estudiantes se mantiene la comunicación.

**7. ¿Qué estrategias utiliza para mantener una comunicación fluida y clara con sus estudiantes?**

Se utiliza algunas estrategias siempre y cuando estas sean: claras, oportunas y asertivas.

**8. ¿Qué entiende por gestión pedagógica?**

La gestión pedagógica es todo el proceso que maneja el departamento de vicerrectorado por ejemplo planificaciones, evaluaciones y proceso de clases

**9. ¿Qué aspectos considera que dificultan el proceso de la gestión pedagógica?**

El tiempo para realizar las planificaciones.

**10. ¿Cómo cree que influyen las habilidades comunicativas en el proceso de la gestión pedagógica?**

Las habilidades comunicativas incluyen en el manejo de la comunicación eficaz, oportuna y clara.



## BACHILLERATO

### **BANCO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A DOCENTES**

Orientada a los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional La Salle de la ciudad de Azogues, con el propósito de conocer ¿cómo están las habilidades comunicacionales en relación con la gestión pedagógica a consecuencia de la pandemia del Covid – 19?

**1. ¿Ha escuchado alguna vez sobre las habilidades comunicativas en el ámbito educativo?**

Contestando a su pregunta estimada Victoria debo mencionar que he escuchado sobre las habilidades comunicativas, pero en pocas ocasiones.

**2. ¿Cuál es su apreciación como docente acerca de las habilidades comunicativas que se utilizan en el contexto escolar?**

Gracias por la pregunta me parece interesante este cuestionamiento y a mi forma de pensar considero que las habilidades comunicativas son muy importantes debido a que a través de ellas podemos llegar con el mensaje correcto hacia los estudiantes y ellos pueden generar una réplica hacia el docente por ende es un factor determinante dentro del proceso de enseñanza aprendizaje ya que es la vía mediante la cual nos podemos entender y comprender.

**3. ¿Considera que la pandemia ha influenciado en el desarrollo de las habilidades comunicativas en su labor docente? ¿De qué manera?**

Para responder a esta pregunta partiría de que en el mundo como lo conocemos todo es relativo según Alberth Einstein, teniendo esto como precedente podemos decir que todo va cambiando y evolucionando de acuerdo a las circunstancias, a las necesidades y a otros factores, estos según se vayan presentando. La pandemia considero que exhibió un cuadro de dificultades para realizar las tareas cotidianas de trabajo, escuela etc. La solución a estas dificultades estaba relacionada con la tecnología, por tal motivo la tecnología se convirtió en una herramienta de apoyo para que se puedan mantener la acción comunicativa, a través de la virtualidad y la utilización de diferentes aplicaciones

que asociadas a la conectividad (Internet), que permitieron una comunicación diferente a la que estábamos acostumbrados.

Pero no todo es bueno mientras que por un lado ésta es una alternativa para la comunicación, las habilidades comunicativas presenciales se han deteriorado en cierto modo y eso se puede evidenciar luego del retorno a la nueva normalidad.

**4. ¿Cómo ha sido la dinámica comunicacional establecida con sus compañeros docentes durante la pandemia y en la actualidad?**

En el ámbito educativo la dinámica comunicacional se establece en base a las plataformas educativas (Moodle, Teams, Classroom, Edmodo, etc), aplicativos para videoconferencia (Zoom, Teams, Hangouts, etc), redes sociales (Whatsapp, Facebook, etc) y correos electrónicos (Outlook, Gmail, Yahoo, etc, ), que fueron y siguen siendo herramientas mediante las cuales se genera un proceso comunicativo entre docente, estudiantes y padres de familia. Estos elementos permitieron continuar con el proceso de enseñanza aprendizaje durante el periodo de pandemia.

**5. ¿Cómo ha sido el proceso de comunicación con sus estudiantes durante la pandemia y ahora en el retorno a clases?**

La nueva normalidad propone retos ya que los estudiantes en cierto modo se acostumbraron a la comunicación basada en la virtualidad y retomar la presencialidad supone un reto ya que esto implica nuevamente acostumbrarse a los cambios que esto conlleva, pese aquello en temas de comunicación considero con hoy en día tenemos mayor amplitud para generarla y debemos aprovecharla al máximo para potenciar las habilidades comunicativas en la comunidad educativa.

**6. ¿Cuáles son los problemas que frecuentemente se presentan al momento de establecer una comunicación con sus compañeros de trabajo y estudiantes?**

En relación a esta interrogante puedo decir que el problema surge cuando la comunicación no es asertiva, oportuna y dinámica. Ya que la información receptada puede ser interpretada de diferentes formas y maneras. Si no es oportuna pueda ser que no llegue a tiempo al destinatario final y esto puede ocasionar que no todos tengan una idea clara de lo que deben hacer, por otro lado, se debe mantener una estructura de comunicación en donde se establezcan medios de comunicación y horarios para el envío de mensajes, correos y otros con el objetivo de que el docente tenga una mejor organización (Saber dónde encontrar la información) y tranquilidad (No estar pendiente del móvil o laptop a cada instante). Así mismo con los estudiantes y PPF mantener estructuras de comunicación bien definidas

**7. ¿Qué estrategias utiliza para mantener una comunicación fluida y clara con sus estudiantes?**

Contacto visual

Gesticular bien las palabras

Ser específico con la información

Escucha activa

Leer sobre el tema de conversa

Elegir el medio correcto y adecuado para emitir el mensaje

**8. ¿Qué entiende por gestión pedagógica?**

Respondiendo a esta pregunta la gestión pedagógica se refiere a la coordinación de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que los docentes con el fin de orientar su práctica hacia el cumplimiento de los objetivos.

**9. ¿Qué aspectos considera que dificultan el proceso de la gestión pedagógica?**

En relación al sistema educativo es uno de los factores que dificulta el proceso de gestión pedagógica, asociados a las prácticas educativas obsoletas, estudiantes con un nivel de bajo de motivación, escasos recursos didácticos y otros factores que influyen en el directamente en el proceso de gestión pedagógica.

**10. ¿Cómo cree que influyen las habilidades comunicativas en el proceso de la gestión pedagógica?**

Pienso que las habilidades comunicativas juegan un rol fundamental dentro del proceso de gestión pedagógica ya que a través de ellas se va desarrollando todas las acciones educativas con el objetivo de favorecer el proceso de gestión pedagógica.