



Competencias comunicativas en el gerente educativo universitario Communicative competences in the university education manager

Manuel José Peñalver-Higuera
manuelpenalver@gmail.com
Universidad César Vallejo: Trujillo, La Libertad, Perú
<https://orcid.org/0000-0002-8732-984X>

RESUMEN

La educación superior ha experimentado una transformación en las últimas décadas, y la gestión universitaria ha evolucionado junto con ella, especialmente tras la pandemia del COVID-19. Este estudio tiene por objetivo analizar las competencias comunicativas del gerente educativo universitario. Se desarrolló un proceso metodológico desde lo descriptivo documental, se seleccionaron 18 referencias clave que abordan la comunicación en la gestión educativa desde distintas perspectivas. Las competencias comunicativas del gerente educativo universitario son fundamentales para liderar de manera efectiva en un entorno académico complejo y en constante transformación. Estas competencias, que abarcan desde la comunicación estratégica y mediática hasta el liderazgo ético y la gestión en tiempos de crisis, son clave para fomentar una cultura organizacional inclusiva, promover la innovación pedagógica y garantizar la adaptación de la comunidad universitaria a los desafíos de la era digital postpandemia.

Descriptor: administrador de la educación; relación docente-administración; tecnología de la comunicación. (Fuente: Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

Higher education has undergone a transformation in recent decades, and university management has evolved along with it, especially after the COVID-19 pandemic. The aim of this study is to analyse the communicative competences of university educational managers. A methodological process was developed from the documentary descriptive, 18 key references were selected that address communication in educational management from different perspectives. The communicative competences of university education managers are fundamental for effective leadership in a complex and constantly changing academic environment. These competences, which range from strategic and media communication to ethical leadership and management in times of crisis, are key to fostering an inclusive organisational culture, promoting pedagogical innovation and ensuring the adaptation of the university community to the challenges of the post-pandemic digital era.

Descriptors: educational administrators; teacher administration relationship; communication technology. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 02/08/2024. Revisado: 03/08/2024. Aprobado: 08/08/2024. Publicado: 09/10/2024.

Artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

La educación superior ha experimentado una transformación en las últimas décadas, y la gestión universitaria ha evolucionado junto con ella, especialmente tras la pandemia del COVID-19. El entorno académico contemporáneo demanda líderes que no solo gestionen procesos educativos, sino que también dominen las competencias comunicativas necesarias para promover la integración, el aprendizaje colaborativo y la adaptación a las nuevas tecnologías. El gerente educativo universitario se encuentra en una posición estratégica, actuando como facilitador del diálogo, la innovación pedagógica y el liderazgo en entornos educativos cada vez más complejos y globalizados.

Este estudio tiene por objetivo analizar las competencias comunicativas del gerente educativo universitario.

Marco teórico

En el ámbito de la gestión educativa universitaria, la comunicación se configura como un eje transversal que permea todas las áreas de la institución. La comunicación estratégica, mediada por tecnologías, es fundamental para la articulación de los procesos institucionales, la interacción entre los distintos actores académicos y la implementación de políticas educativas que respondan a los desafíos contemporáneos. Según Bernal-Meneses et al. (2019), la integración de las Tecnologías de la Relación, la Información y la Comunicación (TRIC), favorece la creación de entornos de interacción más eficientes y promueve la integración social en la universidad, lo que es crucial para el desarrollo de una gestión educativa inclusiva y dinámica.

Competencias mediáticas y digitales en el contexto educativo

En la era digital, la competencia mediática y digital se ha convertido en un pilar fundamental de la gestión educativa. Los gerentes universitarios deben dominar el uso de las TIC no solo para mejorar la comunicación dentro de la institución, sino también para fomentar la alfabetización digital entre los docentes y estudiantes. Esto incluye la capacidad de implementar plataformas tecnológicas



que promuevan el aprendizaje colaborativo y el acceso a la información. En este orden, Peñalver-Higuera (2021) señala que la competencia mediática es esencial para los gerentes educativos, ya que les permite gestionar de manera eficiente la información, facilitar el uso de tecnologías educativas y garantizar que la comunidad universitaria esté preparada para enfrentar los retos de la digitalización en la enseñanza.

Liderazgo comunicativo y ética en la gestión educativa

El liderazgo comunicativo es una competencia clave que debe desarrollar el gerente educativo universitario para guiar la institución en procesos de cambio y mejorar la calidad educativa. Según Bertrand & Rodela (2018), un liderazgo inclusivo y comunicativo promueve la participación activa de todos los actores educativos, facilitando la toma de decisiones colaborativas y fomentando una cultura organizacional equitativa. El liderazgo comunicativo no solo implica la capacidad de transmitir información de manera clara, sino también la habilidad de inspirar, motivar y gestionar equipos de trabajo en un entorno que valora la diversidad de perspectivas y fomenta la innovación pedagógica.

La ética en la comunicación es otro componente indispensable del marco teórico. En un contexto educativo donde la digitalización y el uso de plataformas tecnológicas son cada vez más comunes, es esencial que los gerentes educativos mantengan un enfoque ético en la gestión de la información. En este sentido, Martínez-Gil et al. (2016) destacan que las consideraciones éticas en la comunicación, especialmente en el uso de redes sociales y plataformas digitales, son fundamentales para garantizar la integridad y la privacidad de la información dentro de las instituciones educativas.

Competencias comunicativas en tiempos de crisis

La pandemia de COVID-19 ha demostrado la importancia de la gestión comunicativa en situaciones de crisis. El gerente educativo se enfrenta a la responsabilidad de coordinar la comunicación institucional en momentos de incertidumbre, asegurando la fluidez de la información y la continuidad de los procesos educativos. Así mismo, Crovi-Druetta (2024) enfatiza que, en un



contexto postpandemia, los gerentes educativos deben estar preparados para gestionar la comunicación en entornos híbridos, manteniendo la cohesión y la resiliencia institucional a través de una comunicación clara y efectiva que facilite la adaptación a los cambios rápidos.

Competencias comunicativas educativas y formación docente

Un aspecto crucial de las competencias comunicativas del gerente educativo es su capacidad para fomentar el desarrollo de competencias comunicativas en los docentes y estudiantes. Esto implica crear entornos donde la comunicación educativa sea utilizada como herramienta para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, promoviendo la participación activa y el diálogo. Sardiñas-González et al. (2020) argumentan que el desarrollo de estas competencias en el ámbito docente no solo impacta en la formación profesional de los educadores, sino que también tiene un efecto directo en el rendimiento y la motivación de los estudiantes.

MÉTODO

Se desarrollo un proceso metodológico desde lo descriptivo documental, el cual se considera apropiado para analizar y sistematizar la información relevante relacionada con las competencias comunicativas del gerente educativo universitario, por cuanto permitió describir, analizar y profundizar en los elementos que constituyen dichas competencias, con base en la revisión de literatura científica actualizada y relevante en el ámbito educativo. El análisis se centró en comprender cómo estas competencias impactan en la gestión educativa universitaria, especialmente en el contexto postpandemia y en el uso de tecnologías digitales.

Las fuentes utilizadas en esta investigación fueron seleccionadas a partir de una búsqueda en bases de datos académicas como Google Scholar, Scopus y Redalyc. Se establecieron criterios de inclusión basados en la relevancia temática, la actualidad de las publicaciones (preferentemente de los últimos cinco años) y el rigor académico de los estudios revisados. Las palabras clave utilizadas en la búsqueda fueron: competencias comunicativas, gestión



educativa universitaria, tecnologías digitales en la educación, liderazgo educativo y comunicación en tiempos de crisis. De esta búsqueda, se seleccionaron 18 referencias clave que abordan la comunicación en la gestión educativa desde distintas perspectivas.

RESULTADOS

Se genera un análisis documental sobre las competencias comunicativas del gerente educativo universitario, como ejes multidimensionales desde la gestión estratégica de la información hasta el liderazgo ético y la adaptación a los entornos digitales contemporáneos, describiéndose a continuación en la tabla 1:

Tabla 1. Competencias comunicativas en el gerente educativo universitario.

Referencia	Competencias Comunicativas	Enfoque Comunicativo
Bernal-Meneses et al. (2019)	Integración de las TRIC para fomentar la interacción social	Interacción y relación social mediada por tecnologías
Bertrand & Rodela (2018)	Liderazgo inclusivo y justicia social en la comunicación educativa	Comunicación inclusiva para la justicia social
Cortés-Montalvo et al. (2015)	Desarrollo de competencias mediáticas para la ciudadanía	Competencias mediáticas y ciudadanía responsable
Crovi-Druetta (2024)	Formación digital post-pandemia en el ámbito universitario	Desafíos y mejoras en la comunicación digital post-pandemia
de-Pablos-Pons & Ballesta-Pagán (2018)	Educación mediática y mejoras en la alfabetización comunicativa	Alfabetización mediática y mejoras educativas
Garrido-Bermúdez et al. (2020)	Impacto de las TIC en la educación universitaria en Colombia	Implementación de TIC en educación superior para mejorar comunicación
Gómez-Domínguez et al. (2019)	Uso de TIC para la enseñanza del inglés en primaria	Mejorar la enseñanza a través de TIC en primaria
González-Sierra (2021)	Tecnologías y comunicación en la educación latinoamericana	Tecnologías como puente para mejorar la comunicación en América Latina
Martínez-Gil et al. (2016)	Consideraciones éticas en el uso de redes sociales en la comunicación médica	Ética y responsabilidad en la comunicación profesional
Medina-Vidal et al. (2017)	Competencias mediáticas en la educación secundaria española	Competencias mediáticas como base de una mejor educación secundaria
Mejía-Salazar (2020)	Aplicación de TIC en procesos de enseñanza-aprendizaje	Aplicación de TIC como mediadoras de procesos comunicativos



Peñalver-Higuera (2021)	Competencia mediática en gerentes educativos universitarios	Competencias comunicativas en gerentes universitarios
Pérez-Zúñiga et al. (2018)	Innovación tecnológica educativa en la sociedad del conocimiento	Innovación educativa basada en la comunicación tecnológica
Rangel-Baca (2018)	Impacto de las TIC en la educación superior	Revisión de TIC en educación superior y su papel comunicativo
Sardiñas-González et al. (2020)	Desarrollo de comunicación educativa en docentes de secundaria	Desarrollo comunicativo docente en la educación secundaria
Schleifer (2018)	Comunicación mediática en noticias regionales y su relevancia	Relevancia de la comunicación en noticias regionales
Solórzano-Soto (2018)	Impacto de la comunicación asertiva en el aprendizaje autodirigido	Comunicación asertiva como facilitador del aprendizaje
Varona-Domínguez (2016)	Comunicación humanista en la educación estética	Perspectiva humanista en la comunicación educativa

Fuente: Elaboración propia.

En el contexto universitario, las competencias comunicativas del gerente educativo son esenciales para asegurar una gestión efectiva y promover la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Estas competencias no solo se limitan al intercambio de información, sino que implican una comprensión profunda de las dinámicas educativas y una capacidad para liderar equipos en entornos cada vez más complejos y digitalizados. A continuación, se describen las competencias clave que un gerente educativo universitario debe dominar, desde una perspectiva pedagógica avanzada:

Comunicación estratégica y relacional

El gerente educativo universitario debe ser capaz de diseñar y ejecutar una comunicación estratégica que alinee los objetivos institucionales con las prácticas educativas y las necesidades de la comunidad académica. Esto implica no solo transmitir información de manera eficiente, sino también crear entornos relacionales que fomenten la confianza y el trabajo colaborativo entre docentes, estudiantes y personal administrativo. La implementación de las Tecnologías de la Relación, la Información y la Comunicación (TRIC), como señala Bernal-Meneses et al. (2019), es fundamental para facilitar estas interacciones y crear una cultura de integración en el entorno universitario.



Competencia mediática y digital

El entorno educativo contemporáneo, cada vez más mediado por las tecnologías digitales, exige que el gerente universitario domine las competencias mediáticas y digitales. Estas habilidades son cruciales para aprovechar al máximo las tecnologías en la gestión de la educación, facilitando la alfabetización digital y el uso adecuado de recursos tecnológicos entre estudiantes y docentes. En este orden, Peñalver-Higuera (2021) subraya la importancia de que los gerentes desarrollen una competencia mediática sólida, no solo para gestionar la información, sino también para guiar procesos de innovación tecnológica en la enseñanza universitaria.

Comunicación asertiva y ética

La comunicación asertiva es esencial para un gerente educativo, ya que le permite expresar ideas de manera clara y respetuosa, lo que facilita la resolución de conflictos y la toma de decisiones en la institución; mientras que la ética en la comunicación es un componente indispensable en el manejo de relaciones interpersonales y el tratamiento de información sensible, especialmente en contextos como la gestión de redes sociales y plataformas digitales. Por consiguiente, Martínez-Gil et al. (2016) destacan que las consideraciones éticas son fundamentales en la práctica comunicativa de los líderes educativos, particularmente en la gestión de la privacidad y la responsabilidad digital.

Liderazgo comunicativo

El gerente educativo universitario debe ser un líder comunicativo, capaz de inspirar y movilizar a su equipo mediante un discurso coherente con los valores institucionales y adaptado a las necesidades del entorno educativo. Este liderazgo no solo implica dirigir cambios o reformas, sino también crear un clima de participación, donde la comunicación fluida fomente la innovación y el compromiso de todos los actores (Bertrand & Rodela, 2018) sugieren que un liderazgo inclusivo, comunicativo, siendo clave para impulsar la justicia social en la educación superior, permitiendo la equidad en el acceso y la participación activa de toda la comunidad.



Gestión de la comunicación en tiempos de crisis

En situaciones de crisis, como la pandemia de COVID-19, las competencias comunicativas del gerente educativo adquieren una importancia crítica. La capacidad para gestionar la comunicación en contextos de incertidumbre, asegurando la fluidez de la información y la coordinación eficaz entre los actores educativos, es fundamental para mantener la estabilidad y la continuidad de los procesos educativos. Mientras que Crovi-Druetta (2024) señala que los retos de la comunicación digital postpandemia han resaltado la necesidad de que los gerentes fortalezcan su capacidad para liderar en tiempos de crisis, adaptando la comunicación a los cambios rápidos en el entorno universitario.

Competencias en la comunicación educativa

El gerente educativo también debe fomentar el desarrollo de competencias comunicativas educativas en docentes y estudiantes. Esto incluye la creación de espacios de diálogo y participación que promuevan el aprendizaje activo y colaborativo. Por lo tanto, Sardiñas-González et al. (2020) indican que la comunicación educativa es un factor clave para el éxito en los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que permite a los docentes mejorar su capacidad para interactuar con los estudiantes, potenciando su motivación y rendimiento académico.

DISCUSIÓN

El gerente educativo, como actor clave en la gestión universitaria, debe articular una comunicación estratégica que no solo sirva para la transmisión de información, sino que fomente relaciones efectivas entre los diferentes actores de la comunidad académica. En este sentido, Bernal-Meneses et al. (2019) plantean que el uso de las TRIC en el ámbito educativo permite crear entornos más interactivos y sociales, que facilitan la colaboración interdisciplinaria y la integración de los miembros de la comunidad universitaria. Esta perspectiva relacional de la comunicación es clave para el desarrollo de una cultura organizacional inclusiva, que potencie la participación y el compromiso de docentes y estudiantes en el proceso educativo.

La competencia mediática ha emergido como una habilidad indispensable para el gerente educativo en el contexto de la educación digital postpandemia. En esta línea, Peñalver-Higuera (2021) subraya la relevancia de que los gerentes educativos desarrollen competencias digitales avanzadas, no solo para gestionar plataformas tecnológicas, sino para promover una alfabetización digital integral en la universidad. Esta competencia no solo mejora la eficiencia de los procesos administrativos y pedagógicos, sino que también permite a los gerentes educativos liderar innovaciones tecnológicas que transforman los entornos de enseñanza y aprendizaje. La pandemia de COVID-19 ha acelerado la digitalización de la educación, lo que ha evidenciado la necesidad de que los líderes educativos sean mediadores efectivos entre la tecnología y la pedagogía.

El liderazgo comunicativo es otro aspecto crucial que se ha destacado en este análisis. En este sentido, Bertrand & Rodela (2018) enfatizan que el liderazgo inclusivo, fundamentado en una comunicación abierta y participativa, es vital para crear una cultura de equidad y justicia social en las instituciones educativas. En este sentido, el gerente educativo universitario debe ser un líder que inspire y motive a su equipo, promoviendo un ambiente donde la diversidad de opiniones y el diálogo constructivo se valoren como pilares de la innovación educativa.

La gestión ética de la información se convierte en otro componente indispensable de las competencias comunicativas del gerente. Mientras que Martínez-Gil et al. (2016) resaltan la importancia de la ética en la comunicación digital, particularmente en la gestión de la privacidad y la seguridad de los datos en los entornos educativos. Los gerentes educativos deben ser capaces de liderar con integridad, asegurando que las decisiones que involucren el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) se realicen bajo principios éticos claros, promoviendo la confianza y el respeto entre todos los miembros de la comunidad universitaria.

El contexto postpandemia ha puesto de relieve la importancia de una gestión comunicativa eficaz en tiempos de crisis. En este ámbito, (Crovi-Druetta, 2024) indica que el gerente educativo debe estar preparado para gestionar situaciones



de incertidumbre, donde la comunicación clara y oportuna se convierte en un factor clave para mantener la cohesión institucional y la continuidad pedagógica. La pandemia ha evidenciado que los líderes educativos deben ser flexibles y adaptativos, gestionando la comunicación no solo como un mecanismo de transmisión de información, sino como una herramienta para mantener la resiliencia institucional en contextos de cambio acelerado.

La comunicación educativa es un aspecto transversal que impacta tanto en los docentes como en los estudiantes. Por consiguiente, Sardiñas-González et al. (2020) sugieren que los gerentes educativos deben fomentar un entorno donde la comunicación sea una herramienta para el desarrollo profesional de los docentes, facilitando el aprendizaje colaborativo y promoviendo un intercambio constante de ideas. Esto no solo mejora el rendimiento académico de los estudiantes, sino que también enriquece la formación de los docentes, quienes se benefician de un entorno donde la comunicación fluida y efectiva es un componente central del desarrollo profesional.

CONCLUSIÓN

Las competencias comunicativas del gerente educativo universitario son fundamentales para liderar de manera efectiva en un entorno académico complejo y en constante transformación. Estas competencias, que abarcan desde la comunicación estratégica y mediática hasta el liderazgo ético y la gestión en tiempos de crisis, son clave para fomentar una cultura organizacional inclusiva, promover la innovación pedagógica y garantizar la adaptación de la comunidad universitaria a los desafíos de la era digital postpandemia. El gerente educativo, en su rol de facilitador y líder, debe estar preparado para integrar estas competencias de manera que fortalezcan el aprendizaje colaborativo y la calidad educativa en un contexto globalizado.

FINANCIAMIENTO

No monetario



CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad César Vallejo: Trujillo, La Libertad, Perú.

REFERENCIAS

- Bernal-Meneses, Lara, Gabelas-Barroso, José Antonio & Marta-Lazo, Carmen. (2019). Las tecnologías de la relación, la información y la comunicación (TRIC) como entorno de integración social [Relationship, information and communication technologies (ICTs) as an environment for social integration]. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 23, e180149. <https://doi.org/10.1590/interface.180149>
- Bertrand, Melanie, & Rodela, Katherine. (2018). A Framework for Rethinking Educational Leadership in the Margins: Implications for Social Justice Leadership Preparation. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(1), 10–37. <https://doi.org/10.1177/1942775117739414>
- Cortés-Montalvo, Jorge Abelardo, Marín-Urbe, Rigoberto, & Guzmán-Ibarra, Isabel. (2015). Competencias mediáticas en docentes, base para la construcción de ciudadanía [Media competencies in teachers, the basis for building citizenship]. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, (29).
- Crovi-Druetta, Delia. (2024). Comunicación educativa en pospandemia. Factores que interpelan a la formación digital universitaria [Post-pandemic educational communication. Challenging factors in university digital training]. *Inmediaciones de la Comunicación*, 19(1), 180-194. <https://doi.org/10.18861/ic.2024.19.1.3703>
- de-Pablos-Pons, Juan & Ballesta-Pagán, Javier. (2018). La Educación Mediática en Nuestro Entorno: Realidades y Posibles Mejoras [Media Education in Our Environment: Realities and Possible Improvements]. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 32(1), 117-132.
- Garrido-Bermúdez, Emerson, Pérez-Quintero, Franklin, Zuluaga-Arango, Juan, & Mena-Rodríguez, Helin. (2020). Estado del Arte de la Importancia de las TIC en la Educación en Colombia [State of the Art of the Importance of ICTs in Education in Colombia]. *UNACIENCIA*, 13(25), 30-37. <https://doi.org/10.35997/unaciencia.v13i25.479>
- Gómez-Domínguez, Cristian Enrique, Ramírez-Romero, José Luis, Martínez-González, Oscar, & Chuc-Piña, Ismael. (2019). El uso de las TIC en la Enseñanza del Inglés en las Primarias Públicas [The use of ICT in English Teaching in Public Primary Schools]. *Revista de estudios y experiencias*



- en *educación*, 18(36), 75-94. <https://dx.doi.org/10.21703/rexe.20191836gomez4>
- González-Sierra, Darwin. (2021). Comunicación/educación en América Latina: una aproximación desde las instituciones y las tecnologías en educación [Communication/education in Latin America: an approach from institutions and technologies in education]. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 23(36), 119-134. <https://doi.org/10.19053/01227238.11664>
- Martínez-Gil, Luis Armando, Martínez-Franco, Adrián-Israel, & Vives-Varela, Tania. (2016). Las consideraciones éticas del uso de las redes sociales virtuales en la práctica médica [Ethical considerations in the use of virtual social networks in medical practice]. *Revista de la Facultad de Medicina (México)*, 59(3), 36-46.
- Medina-Vidal, Fernando, Briones-Peñalver, Antonio & Hernández-Gómez, Elena. (2017). Educación en medios y competencia mediática en la educación secundaria en España [Media education and media literacy in secondary education in Spain]. *Revista ICONO 14. Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 15(1), 42-65. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i1.1001>
- Mejía-Salazar, Gilberto. (2020). La aplicación de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje en estudiantes de nivel medio superior en Tepic, Nayarit [The Application of ICT in the Teaching-Learning Processes by High School Students in Tepic, Nayarit]. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e008. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.694>
- Peñalver-Higuera, M. J. (2021). La competencia mediática en gerentes de educación universitaria [Media competence in managers of university education]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 1(3), 2-8. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v1i3.35>
- Pérez-Zúñiga, Ricardo, Mercado-Lozano, Paola, Martínez-García, Mario, Mena-Hernández, Ernesto & Partida-Ibarra, José Ángel. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa [The Knowledge Society and the Information Society as the cornerstone in educational technology innovation]. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 847 - 870. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.371>
- Rangel-Baca, Adriana. (2018). Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Educación Superior: una revisión documental [Information and Communication Technologies in Higher Education: a documentary review.]. *Pixel-Bit. Revista De Medios Y Educación*, (52), 125-137. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2018.i52.09>



- Sardiñas-González, Yumar, Domínguez-García, Ileana, & Reinoso-Cápiro, Carmen Bárbara. (2020). La comunicación educativa: su desarrollo en el profesor de secundaria básica [Educative communication: its development in secondary school teachers]. *Varona. Revista Científico Metodológica*, (71), 18-24.
- Schleifer, Pablo. (2018). Comunicación mediática y noticias regionales. La televisión pública en Río Negro [Media communication and regional news. Public television in Río Negro]. *Revista de Comunicación*, 17(1), 166-180. <https://doi.org/10.26441/RC17.1-2018-A9>
- Solórzano-Soto, Rita. (2018). El impacto de la comunicación asertiva docente en el aprendizaje auto dirigido de los estudiantes [The impact of teacher assistance communication in the self-student learning of students]. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 187-194.
- Varona-Domínguez, Freddy. (2016). Una mirada humanista a la educación estética de la sensibilidad humana [A humanistic look to the esthetic education of the human sensibility]. *Aisthesis*, (60), 111-128. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-71812016000200006>

Derechos de autor: 2024 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>