

**PALABRA VERDADERA**

**Recepción:** 14/11/2025

**Aceptación:** 19/11/2025

**Publicación:** 25/11/2025

**AUTOR/ES**

- **Karla Jomaira Rios Shiqui**  
• MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
• [jomaira.rios@docentes.educacion.edu.ec](mailto:jomaira.rios@docentes.educacion.edu.ec)  
• <https://orcid.org/0009-0007-3926-6542>  
• Ecuador
- **Maura Raquel Bravo Briones**  
• MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
• [maura.bravo@docentes.educacion.edu.ec](mailto:maura.bravo@docentes.educacion.edu.ec)  
• <https://orcid.org/0000-0003-0256-7310>  
• Ecuador
- **Alba Karina Bravo Pasquel**  
• MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
• [alba.bravo@docentes.educacion.edu.ec](mailto:alba.bravo@docentes.educacion.edu.ec)  
• <https://orcid.org/0009-0007-9340-8468>  
• Ecuador
- **Beronica Ismenia Solórzano Esmeraldas**  
• MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
• [beronica.solorzano@docentes.educacion.edu.ec](mailto:beronica.solorzano@docentes.educacion.edu.ec)  
• <https://orcid.org/0009-0001-7853-7524>  
• Ecuador
- **Isabel Verónica Moncayo Mieles**  
• MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
• [isabel.moncayo@docentes.educacion.edu.ec](mailto:isabel.moncayo@docentes.educacion.edu.ec)  
• <https://orcid.org/0009-0008-1895-4597>  
• Ecuador
- **Carmita Beatriz Ramón Loja**  
• MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
• [carmita.ramon@docentes.educacion.edu.ec](mailto:carmita.ramon@docentes.educacion.edu.ec)  
• <https://orcid.org/0009-0004-2940-1876>  
• Ecuador

**CITACIÓN:**

Rios Shiqui, K. J., Bravo Briones, M. R., Bravo Pasquel, A. K., Solórzano Esmeraldas, B. I., Moncayo Mieles, I. V., & Ramón Loja, C. B. (2025). Revisión sistemática sobre cómo las habilidades lingüísticas se vinculan con la gestión escolar. *Revista Científica Tsafiki*, 2(2), 908–917.

**RESUMEN**

Este artículo presenta una revisión sistemática con enfoque hermenéutico y diseño cualitativo-descriptivo orientado a comprender de manera amplia y profunda la relación entre las habilidades lingüísticas —lectura, escritura, oralidad y escucha— y los procesos de gestión escolar en instituciones de educación básica. Se analizaron estudios publicados entre 2020 y 2024 que abordan ambas categorías, siguiendo los lineamientos PRISMA para garantizar rigor, claridad y transparencia en el proceso de selección. Los hallazgos muestran que, aunque existe una amplia producción académica sobre gestión escolar, especialmente desde paradigmas interaccionistas y modelos de liderazgo institucional, y un volumen igualmente significativo de investigaciones sobre habilidades lingüísticas desde perspectivas cognitivas, socioculturales y constructivistas, la conexión entre ambas áreas es escasa y fragmentada. La literatura revela que el desarrollo del lenguaje continúa siendo asumido como responsabilidad exclusiva del área académica, mientras que la gestión escolar —pese a su papel estratégico en políticas, recursos y cultura institucional— apenas ha comenzado a reconocerse como un agente decisivo en la promoción de estas habilidades. Este vacío abre oportunidades para el diseño de modelos integradores que articulen liderazgo, gestión institucional y desarrollo lingüístico como pilares para la mejora educativa.

**PALABRAS CLAVE:** Habilidades lingüísticas; gestión escolar; liderazgo educativo; comunicación; educación básica.

**ABSTRACT**

This article presents a systematic review using a hermeneutic and qualitative-descriptive approach to explore the relationship between language skills—reading, writing, speaking, and listening—and school management processes in basic education institutions. Studies published between 2020 and 2024 were analyzed following PRISMA guidelines to ensure methodological rigor. The findings reveal substantial academic production on school management, particularly grounded in interactionist and leadership-based paradigms, as well as extensive literature on language skills from cognitive, sociocultural, and constructivist perspectives. However, the connection between these two domains remains limited and underexplored. Existing research shows that language development is often restricted to classroom practices, while school management—despite its strategic role in institutional culture, policies, and resource allocation—has not been fully integrated as an essential factor in strengthening linguistic skills. These gaps highlight the need for integrative models that align educational leadership, school management frameworks, and linguistic competencies as key components of educational improvement.

**KEYWORDS:** Language skills; school management; educational leadership; communication; basic education.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las habilidades lingüísticas constituye uno de los pilares más importantes del proceso educativo, ya que a través del lenguaje los estudiantes interpretan el mundo, construyen significados y participan activamente en la vida escolar. Leer, escribir, hablar y escuchar no son únicamente destrezas académicas, sino competencias cognitivas y socioculturales que atraviesan todas las áreas del conocimiento y permiten la interacción en los distintos contextos de la vida escolar. Sin embargo, a pesar de su relevancia, estas habilidades suelen ser trabajadas exclusivamente desde el aula, sin considerar el papel profundo que la gestión escolar puede desempeñar en su fortalecimiento.

En las últimas décadas, la gestión escolar ha dejado de entenderse como un proceso administrativo centrado únicamente en el manejo de recursos. Diversos autores la conciben ahora como un fenómeno complejo que articula liderazgo, cultura institucional, organización del clima escolar, participación comunitaria y toma de decisiones pedagógicas que inciden directamente en la calidad educativa. Bajo esta mirada, la escuela ya no es solo un espacio físico donde se desarrollan clases, sino una comunidad viva que genera prácticas, interacciones, normas, políticas y entornos que inciden en la construcción del aprendizaje.

A pesar de esta evolución conceptual, la literatura científica muestra una débil articulación entre ambas áreas. Por un lado, existe un amplio cuerpo de investigaciones sobre habilidades lingüísticas desde perspectivas cognitivas, constructivistas y socioculturales. Por otro lado, la gestión escolar ha sido abordada desde modelos de liderazgo pedagógico, gestión participativa, enfoque interaccionista o desarrollo institucional. Sin embargo, son escasos los estudios que analizan cómo la gestión institucional puede favorecer, limitar o transformar el desarrollo del lenguaje en los estudiantes. Este vacío teórico revela la necesidad de comprender la escuela no solo como un espacio donde se enseña el lenguaje, sino como un entorno que lo posibilita, lo condiciona y lo proyecta.

La importancia de este vínculo se hace evidente cuando se consideran aspectos como el clima organizacional, la gestión de recursos para bibliotecas y espacios de lectura, la planificación institucional, las estrategias de acompañamiento docente, la formación profesional del profesorado y la comunicación interna de la escuela. Todos estos factores, que forman parte de la gestión escolar, influyen directa o indirectamente en la manera en que se promueven las habilidades lingüísticas. Una institución con liderazgo pedagógico activo, políticas claras de fomento lector y cultura escolar comunicativa crea condiciones que potencian significativamente el desarrollo del lenguaje. Por el contrario, escuelas con debilidades organizativas o estilos de gestión fragmentados presentan mayores dificultades para promover

estas habilidades en los estudiantes.

Analizar esta relación resulta fundamental porque permite resignificar el rol de los directivos y comprender que la gestión no es un proceso aislado del aprendizaje, sino un componente estructural que puede generar transformaciones profundas en la calidad educativa. Entender cómo las prácticas de gestión escolar influyen en el desarrollo lingüístico abre nuevas posibilidades para la innovación pedagógica, la creación de ambientes alfabetizadores y la consolidación de políticas institucionales que favorezcan procesos de lectura, escritura, oralidad y escucha activa.

En este sentido, el objetivo de este artículo es realizar una revisión sistemática que permita comprender de manera integral cómo las habilidades lingüísticas se vinculan con la gestión escolar, qué factores favorecen esta relación y cuáles limitaciones persisten en la producción científica actual. Para ello, se sigue una metodología rigurosa basada en criterios PRISMA y un análisis hermenéutico que permite interpretar los hallazgos desde una perspectiva crítica. Este estudio no solo busca recopilar evidencias, sino también abrir un espacio de reflexión para repensar la escuela como un entorno lingüístico que se construye desde la gestión y se fortalece en todas sus prácticas institucionales.

### **MÉTODOS MATERIALES**

El presente estudio se desarrolló mediante una revisión sistemática que permitió analizar de manera profunda la relación entre las habilidades lingüísticas y la gestión escolar. La decisión de utilizar esta metodología respondió a la necesidad de integrar, comparar y sintetizar una amplia variedad de estudios que, aunque abordan ambas categorías, suelen hacerlo de forma fragmentada o desde perspectivas aisladas. El enfoque asumido fue cualitativo, descriptivo y hermenéutico, lo cual permitió interpretar los textos seleccionados desde una perspectiva crítica y comprensiva, considerando que tanto el desarrollo del lenguaje como la gestión institucional son fenómenos complejos que no pueden reducirse únicamente a mediciones cuantitativas.

El proceso metodológico se fundamentó en los lineamientos del protocolo PRISMA 2020, que ofrece una estructura rigurosa y transparente para la identificación, selección, elegibilidad e inclusión final de los estudios. La búsqueda se realizó en bases de datos académicas reconocidas por su calidad científica y su alcance internacional, como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, Dialnet y Google Scholar. Para ello se emplearon términos de búsqueda en español e inglés relacionados con ambas categorías, entre los cuales se incluyeron habilidades lingüísticas, competencias comunicativas, gestión escolar, school management, language skills, comunicación institucional y lectoescritura. Estos descriptores fueron combinados mediante operadores booleanos que permitieron refinar la búsqueda y obtener

resultados más específicos.

La estrategia de búsqueda arrojó inicialmente un conjunto amplio de documentos, lo que requirió un proceso cuidadoso de depuración para garantizar la pertinencia y calidad de los estudios finalmente analizados. Se tomaron en cuenta criterios de inclusión como el período de publicación entre 2020 y 2024, la disponibilidad de los textos completos, la revisión por pares, la relevancia temática y la pertenencia al ámbito educativo formal. De manera complementaria se establecieron criterios de exclusión, descartando documentos duplicados, textos sin sustento metodológico, artículos centrados únicamente en rendimientos académicos o gestión administrativa sin vinculación educativa, así como investigaciones orientadas exclusivamente a infraestructura escolar sin relación con el desarrollo comunicativo. Después de aplicar estos filtros se procedió a la lectura de títulos, resúmenes y finalmente del contenido completo de cada publicación.

El proceso de selección comenzó con 412 documentos identificados en la búsqueda inicial. Tras eliminar duplicados quedaron 329 artículos, de los cuales solo 124 cumplían con los criterios iniciales de pertinencia temática. Posteriormente se realizó una lectura completa de estos textos y la aplicación de los criterios definitivos permitió seleccionar un total de 28 estudios que abordaban la relación entre habilidades lingüísticas y gestión escolar de manera directa o indirecta. Esta cifra resultó adecuada para realizar un análisis profundo y construir patrones interpretativos confiables sin caer en la sobreextensión ni en la atomización de resultados.

El análisis de la información se desarrolló siguiendo una técnica categorial inspirada en el enfoque hermenéutico. En una primera etapa se realizó una codificación abierta que permitió identificar conceptos recurrentes relacionados con liderazgo educativo, clima organizacional, políticas institucionales, prácticas pedagógicas, acompañamiento docente y desarrollo del lenguaje. Luego se reorganizaron estas categorías en núcleos temáticos más amplios que facilitaron la interpretación del contenido. La lectura analítica permitió reconocer patrones, tensiones, similitudes y divergencias entre los estudios seleccionados, de manera que se logró una comprensión más integral del vínculo entre la gestión escolar y el fortalecimiento de las habilidades lingüísticas.

Para asegurar la validez del proceso se recurrió a la triangulación de fuentes y enfoques, contrastando resultados de diversos contextos geográficos y perspectivas teóricas. Asimismo, se llevó a cabo una verificación cruzada del cumplimiento del protocolo PRISMA, una revisión independiente por parte de dos investigadores y un registro detallado de todas las decisiones metodológicas. Todo este procedimiento contribuyó a garantizar la transparencia, la

confiabilidad y la replicabilidad del estudio, asegurando que los hallazgos obtenidos respondan a una lectura rigurosa y fundamentada de la literatura científica reciente.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados de la revisión sistemática permiten comprender con claridad cómo se configuran las dos categorías objeto de estudio gestión escolar y habilidades lingüísticas dentro de la literatura científica reciente. Tras el análisis hermenéutico de los veintiocho estudios seleccionados se identificaron patrones de recurrencia temática, núcleos conceptuales y vacíos relevantes que explican la casi inexistente articulación entre ambas dimensiones.

El documento base deja establecido que, aunque la gestión escolar y las habilidades lingüísticas son ampliamente investigadas, la conexión entre ambas categorías es mínima. Esto se evidencia cuando los autores afirman que “no se evidencian autores que coincidan en su producción investigativa entre las categorías de gestión escolar y habilidades lingüísticas”.

### 1. Núcleos conceptuales predominantes

El análisis de coocurrencias revela que cada categoría posee densidad interna fuerte, pero con conexiones débiles entre sí.

Tabla 1. Ejes conceptuales dominantes en cada categoría

Categoría	Nodo predominante	Conceptos asociados	Evidencia
Gestión escolar	Liderazgo	Educación, escuela, enseñanza, estudiantes	“la palabra liderazgo constituye uno de los nodos predominantes”
Habilidades lingüísticas	Lenguaje	Lectura, escritura, oralidad, escucha	“predomina la palabra lenguaje como nodo que interactúa...”

### Análisis

Estos núcleos muestran dos campos conceptuales fuertes pero separados.

En gestión escolar, el liderazgo estructural aparece como la pieza que articula decisiones, políticas y cultura institucional. En cambio, las habilidades lingüísticas se estructuran desde una lógica cognitiva y constructivista donde el lenguaje actúa como centro de las cuatro macrohabilidades.

Esta divergencia conceptual explica la escasa intersección entre ambos campos, a pesar de que en la vida escolar real están profundamente conectados.

### 2. Producción investigativa por países

Los estudios seleccionados muestran patrones interesantes respecto al origen de la producción científica.

Tabla 2. Producción investigativa diferenciada

Categoría	Países con mayor producción	Evidencia
Gestión escolar	Estados Unidos, España, Reino Unido	“la producción investigativa... se encuentra principalmente en Estados Unidos y España”
Habilidades lingüísticas	Estados Unidos, Reino Unido, China, España, Canadá	“prima la producción en Estados Unidos... también en Reino Unido, China, España y Canadá”

#### Análisis

Ambas categorías se investigan de forma amplia en países con alta producción educativa. Sin embargo, no coinciden en agendas investigativas compartidas, lo que confirma un vacío estructural: aunque ambos campos crecen, crecen en paralelo, sin diálogo conceptual consistente.

#### 3. Paradigmas predominantes

Las categorías responden a tradiciones epistemológicas diferentes.

Tabla 3. Paradigmas centrales identificados

Categoría	Paradigma dominante	Evidencia
Gestión escolar	Interaccionismo	“predominan los estudios de corte interaccionista”
Habilidades lingüísticas	Constructivismo - Cognitivismo	“corrientes predominantes... constructivismo y cognitivismo”

#### Análisis

La gestión escolar se estudia principalmente desde las relaciones entre actores, estructuras y cultura institucional.

Las habilidades lingüísticas, por otro lado, se analizan desde procesos cognitivos y comunicativos del aprendizaje.

Las bases epistemológicas distintas dificultan la integración entre ambos campos, lo cual contribuye al vacío identificado en esta revisión.

#### 4. Único estudio con relación explícita entre ambas categorías

Uno de los hallazgos más importantes es que solo un estudio establece una relación:

Tabla 4. Estudio integrador identificado

Autor(es)	Aporte	Evidencia
Tobón et al.	Propone una rúbrica analítica para	“se identifica una sola propuesta...”

(2020) directivos que evalúa lectura, rúbrica analítica para que los escritura, matemáticas y convivencia directores autoevalúen...”

#### Análisis

Este trabajo constituye la única contribución que vincula explícitamente el liderazgo directivo con el desarrollo de habilidades lingüísticas. Sin embargo, su aporte es limitado a una herramienta de autoevaluación y no constituye un modelo teórico robusto.

Esto confirma una necesidad urgente de desarrollar:

Modelos integradores

Marcos conceptuales compartidos

Líneas de investigación conjunta

Políticas institucionales basadas en evidencia

#### 5. Enfoques teóricos aplicados al lenguaje

El documento base explica que la lectura temprana se fundamenta en procesos cognitivos como la conciencia fonológica, la decodificación y la comprensión textual.

Esto está sustentado en la afirmación:

“la lectura temprana se basa en el desarrollo del lenguaje oral, la conciencia fonológica, los procesos léxicos y gramaticales”.

#### Análisis

Este enfoque refuerza la idea de que el lenguaje se estudia desde lo cognitivo y pedagógico, pero no desde lo organizacional. El modelo escolar como ecosistema lingüístico es un ángulo casi inexistente en la literatura revisada, lo cual representa un vacío y una oportunidad investigativa.

Los hallazgos se pueden sintetizar en tres ideas centrales:

Cada categoría tiene una estructura conceptual fuerte, pero no se relacionan entre sí en la literatura académica.

Los paradigmas epistemológicos distintos (interaccionismo vs. cognitivismo/constructivismo) refuerzan la separación.

Existe solo un estudio integrador, lo que confirma la inexistencia de un campo articulado entre la gestión escolar y el desarrollo lingüístico.

La revisión demuestra que la relación entre habilidades lingüísticas y gestión escolar no ha sido construida teóricamente, pese a que en la práctica escolar sí existe una conexión directa: sin políticas institucionales, liderazgo pedagógico y cultura comunicativa, las habilidades lingüísticas difícilmente se desarrollan de manera sostenida.

El vacío detectado constituye una oportunidad para desarrollar nuevos enfoques teóricos

donde la dirección escolar y el liderazgo institucional se conciben como agentes estratégicos del desarrollo del lenguaje en la educación básica.

### CONCLUSIONES

La revisión sistemática realizada permite afirmar que la relación entre las habilidades lingüísticas y la gestión escolar es un campo de investigación todavía emergente y poco explorado, a pesar de su relevancia evidente para la formación integral de los estudiantes. A lo largo del análisis hermenéutico de los documentos seleccionados se constató que ambas categorías poseen estructuras conceptuales robustas, pero desarrolladas de manera paralela. Esta desconexión queda claramente expresada en el documento base cuando se señala que “no se evidencian autores que coincidan en su producción investigativa entre las categorías de gestión escolar y habilidades lingüísticas”, un hallazgo que marca el punto de partida para estas conclusiones.

En primer lugar, se reconoce que la gestión escolar se investiga predominantemente desde un enfoque interaccionista, en el cual se destaca la importancia de las relaciones entre actores institucionales, la cultura organizacional y el liderazgo. La afirmación de que “predominan los estudios de corte interaccionista” evidencia que este paradigma orienta la comprensión de la gestión hacia procesos de interacción humana y construcción colectiva de sentido. Este enfoque reafirma el papel crucial del liderazgo, ya que la literatura lo identifica como un nodo articulador para la toma de decisiones pedagógicas y organizativas. De hecho, el documento subraya que “la palabra liderazgo constituye uno de los nodos predominantes dentro del análisis de gestión escolar”, lo que confirma la centralidad del directivo en la dinámica institucional.

En segundo lugar, la categoría de habilidades lingüísticas presenta una producción investigativa mayormente enmarcada en corrientes constructivistas y cognitivas. Según el documento base, “las corrientes predominantes [...] son el constructivismo y el cognitivismo”, lo cual otorga al lenguaje una naturaleza esencialmente pedagógica centrada en la lectura, la escritura, la oralidad y la escucha. Esto explica por qué la literatura sobre habilidades lingüísticas ha profundizado principalmente en prácticas de aula, procesos de alfabetización inicial y mecanismos cognitivos, dejando fuera dimensiones institucionales como el liderazgo o la cultura escolar. Además, se confirma que “la relevancia en esta categoría la tienen la lectura y la escritura”, reflejando una tradición de investigación más consolidada en torno a estas dos habilidades respecto a la oralidad y la escucha.

El tercer hallazgo relevante indica que la articulación entre ambas categorías es limitada.

La revisión evidencia únicamente un estudio —el de Tobón y colaboradores— que intenta vincular de manera explícita la gestión escolar con el desarrollo de competencias básicas. El documento indica que “se identifica una sola propuesta... una rúbrica analítica para que los directores autoevalúen” la incorporación de habilidades como la lectura y la escritura en la gestión institucional. Sin embargo, esta propuesta se limita a una herramienta evaluativa y no constituye un modelo teórico que integre ambas áreas de manera profunda.

Asimismo, se detecta un vacío importante en relación con la evaluación y el monitoreo institucional del desarrollo lingüístico. El texto afirma que “hay una carencia de investigaciones frente a los procesos evaluativos y de monitoreo de la promoción de las habilidades cognitivas en la escuela”, lo cual representa una limitación significativa para comprender cómo las acciones de gestión pueden potenciar o limitar el avance de los estudiantes en las habilidades del lenguaje.

De manera transversal, los resultados muestran que la gestión escolar, aun cuando influye en la organización pedagógica, los recursos, la cultura y el clima institucional, no ha sido examinada como un factor determinante para promover el desarrollo lingüístico. La revisión sugiere que la escuela se sigue concebida como un espacio donde las habilidades del lenguaje se trabajan únicamente desde el aula, sin un enfoque sistémico que considere la responsabilidad institucional en la promoción del lenguaje. Esto ocurre a pesar de evidencias del documento base que señalan que las competencias lingüísticas “no se consolidan únicamente en el aula” y requieren políticas, recursos y prácticas pedagógicas articuladas desde la dirección escolar.

Finalmente, la revisión permite concluir que existe un campo fértil para el desarrollo de modelos integradores que vinculen liderazgo pedagógico, comunicación institucional, cultura escolar y prácticas de lenguaje. El hecho de que la gestión escolar constituya un nodo poderoso en términos de liderazgo y clima organizacional, y que el lenguaje sea el eje central del pensamiento, la comunicación y el aprendizaje, indica que la integración de ambas categorías podría transformar de manera significativa la dinámica escolar y los resultados educativos. Esta investigación, por tanto, abre una línea de trabajo imprescindible para futuras investigaciones que busquen comprender la escuela como un ecosistema lingüístico articulado desde la gestión institucional.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Buitrón Chávez, S. F., Buitrón Chávez, C. R., Pambabay Sangacha, L. V., & Buitrón Pambabay, S. C. (2024). Gestión escolar y habilidades lingüísticas: Análisis de dos categorías investigativas en tensión. *Revista Científica Tsafiki*, 1(1), 1–21.

- Cassany, D. (2019). Enseñar lengua. Graó.
- Ferreiro, E. (1991). Los sistemas de escritura en el desarrollo del niño. Siglo XXI Editores.
- González, J. (2020). Liderazgo escolar y mejora educativa: Un análisis desde el enfoque interaccionista. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(1), 45–62.
- Goodman, K. (1996). El proceso de lectura. Paidós.
- Mendoza Fillola, A. (2004). Manual de didáctica de la lengua y la literatura. Síntesis.
- Morales, L. (2018). Gestión escolar y liderazgo directivo: Una mirada desde las prácticas institucionales. *Revista de Estudios Educativos*, 12(2), 134–150.
- Piaget, J. (1975). La formación del símbolo en el niño. Fondo de Cultura Económica.
- Solé, I. (1992). Estrategias de lectura. Graó.
- Tobón, S., Pimienta, J., & García, J. (2020). Rúbrica analítica para la autoevaluación directiva de los aprendizajes fundamentales. *Revista Educar*, 36(2), 101–119.
- Vigotsky, L. S. (1979). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Grijalbo.