

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado: Plan de intervención

Licenciatura en Educación

Comunicación interna 2.0: Una propuesta de gestión innovadora.

Giles, Evelyn Gisela

D.N.I: 34189178

Legajo: VEDU11948

Tutora: Brocca, Débora

Córdoba, Noviembre 2020

## ÍNDICE

1. RESÚMEN.....	3
2. INTRODUCCIÓN .....	5
3. PRESENTACIÓN DE LA LÍNEA TEMÁTICA.....	9
4. SÍNTESIS DEL INSTITUTO SANTA ANA.....	11
4.1. ORGANIGRAMA DEL ESTABLECIMIENTO.....	13
4.2. VISIÓN Y MISIÓN.....	13
4.3. VALORES .....	15
5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA OBJETO DE LA INTERVENCIÓN .....	16
6. OBJETIVO GENERAL .....	19
6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
7. JUSTIFICACIÓN.....	20
8. MARCO TEÓRICO .....	22
9. PLAN DE TRABAJO .....	32
9.1. ETAPA 1.....	32
9.1.1. ACTIVIDAD 1.....	32
9.1.2. ACTIVIDAD 2.....	33
9.1.3. ACTIVIDAD 3.....	33
9.1.4. ACTIVIDAD 4.....	34
9.2. ETAPA 2.....	35
9.2.1. ACTIVIDAD 1.....	35
9.2.2. ACTIVIDAD 2.....	36
9.2.3. ACTIVIDAD 3.....	39
9.2.4. ACTIVIDAD 4.....	39
9.2.5. ACTIVIDAD 5.....	40
9.2.6. ACTIVIDAD 6.....	41
9.3. ETAPA 3.....	42
9.3.1. ACTIVIDAD 1.....	42
9.3.2. ACTIVIDAD 2.....	43
9.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - DIAGRAMA DE GANTT.....	45
9.5. RECURSOS .....	47
9.6. PRESUPUESTO .....	49
9.7. EVALUACIÓN.....	49
10. RESULTADOS ESPERADOS .....	51
11. CONCLUSIONES .....	53

12. REFERENCIAS .....	58
12.1. REFERENCIAS AUDIOVISUALES .....	61
13. ANEXO.....	62
13.1. ANEXO 1. LINK PRESENTACIÓN. HERRAMIENTA PREZZI.....	63
13.2. ANEXO 2 - ENTREVISTA A INTEGRANTES DEL EQUIPO DE GESTIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA.....	63
13.3. ANEXO 3. ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE Y NO DOCENTE SOBRE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN .....	64
13.4. ANEXO 4 - DINÁMICA GRUPAL DE COMUNICACIÓN: DIBUJO DICTADO .	70
13.5. ANEXO 5 - ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	71
13.6. ANEXO 6 - ÁRBOL DE OBJETIVOS .....	72
13.7. ANEXO 7- MATRÍZ DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA 2.0.	73

## **1. RESÚMEN**

El presente plan de intervención tiene por objetivo implementar la Comunicación interna 2.0 como una nueva forma de comunicación organizacional en el Instituto Santa Ana durante el año 2021, la cual permitirá a los docentes y directivos fortalecer la comunicación interna a fin de lograr una gestión educativa más participativa y efectiva. Para lograrlo se llevan a cabo diferentes acciones. Se comienza con un análisis y diagnóstico institucional. La propuesta nace de una investigación acción de tipo inductivo, escogiendo la metodología cualitativa para el análisis y recolección de datos: entrevistas, análisis de contenido y como complementariedad cuantitativa: la encuesta, para identificar los flujos y redes de comunicación institucional. Se realiza una búsqueda en diversas fuentes bibliográficas y teóricas para dar sustento a la intervención. Se llevan adelante capacitaciones en las que se fundamentan y presentan los beneficios de incorporar nuevas herramientas digitales, generando momentos de reflexión y toma de decisiones en la selección de herramientas. Finalmente, se propone desarrollar y aplicar un plan estratégico de comunicación interna utilizando nuevas plataformas virtuales: 2.0. Se concluye que la propuesta genera un cambio de actitud al ser innovadora; que mejora el clima organizacional y que la implementación de la comunicación interna 2.0 permite generar e intercambiar información de manera colectiva. Se recomienda que la institución tome los cambios como desafíos, fortalezca, mediante la incorporación de nuevas herramientas, las relaciones interpersonales y que incorpore personal idóneo responsable de la elaboración, organización y coordinación de redes digitales.

**Palabras claves:** Comunicación organizacional, Gestión educativa, Comunicación efectiva, comunicación interna 2.0

## 2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de intervención se ha llevado a cabo con base en la problemática comunicativa existente en el Instituto Santa Ana, ubicado en el barrio de Argüello, zona noroeste de la ciudad de Córdoba, con el propósito de ofrecer una solución estratégica efectiva.

La comunicación interna de toda organización es uno de los principales motores, y tiene valor siempre y cuando se escuchen las verdaderas necesidades de todos los niveles.

Si bien el instituto ha crecido en algunos aspectos como en contratación de personal y número de matrícula, han comenzado a identificarse situaciones problemáticas en la dimensión organizativa, lo que deja ver deficiencias en la comunicación interna, y obstaculiza el desarrollo e interacción comunicativa organizacional.

Con referencia a lo mencionado, para sortear y dar solución a la problemática, la intervención se centra en proponer mejoras como impulsar que los actores involucrados puedan tomar decisiones estratégicas y aplicarlas a la elaboración y ejecución de un plan de comunicación interna gestionado de manera efectiva y eficaz, el cual se vuelva un aliado en la motivación para lograr sostener la visión y el crecimiento institucional.

En todo proyecto de intervención es de suma relevancia tener un conocimiento de la institución y su realidad, ya que cada una tiene una particularidad que se necesita considerar. Para esto es que se realiza una síntesis del Instituto Santa Ana que presenta algunas de sus características más significativas que la identifican como: datos generales, su historia, la misión y visión que persigue y los valores que la identifican.

Con esta información, se realiza un análisis institucional y se detecta que la problemática se presenta a nivel organizativo en la interacción comunicativa. La problemática se encuadra en la línea temática: Gobiernos educativos y planeamiento. En el proyecto se presenta y justifica la importancia que tiene el buen manejo de la gestión comunicativa, ya que es beneficiosa para el fortalecimiento institucional en la medida que se adapte a los cambios y busque sostener la calidad en la transmisión de la información que circula.

Se propone como objetivo principal Implementar la Comunicación interna 2.0 como una nueva forma de fortalecimiento de transmisión de información organizacional en el Instituto Santa Ana durante el año 2021, la cual permitirá a los docentes y directivos lograr una gestión educativa más participativa y efectiva, considerando que mantener una buena comunicación es esencial y necesario para mantener el buen funcionamiento institucional.

Del objetivo principal se desprenden objetivos específicos que se deberían alcanzar para lograr concretar el proyecto. Estos son:

- Realizar un diagnóstico del estado de la comunicación entre docentes y directivos que dé cuenta de cómo el instituto usa la intranet, cuyo resultado se pueda utilizar posteriormente como referencia para la toma de decisiones.
- Capacitar a docentes y directivos para que conozcan los beneficios de implementar nuevos canales de comunicación digitales y luego elijan los que consideren más adecuados para aplicar institucionalmente.
- Realizar análisis del Árbol del problema, Árbol de objetivos y matriz de estrategias comunicación interna a nivel institucional que permita diagnosticar la eficacia en la aplicación de la nueva intranet.

Posteriormente, se procede a justificar por qué esta propuesta, los objetivos planteados y la perspectiva escogida son los adecuados para resolver esta problemática. Se toma como marco teórico el enfoque micropolítico de la escuelas, a partir de los trabajos de Stephen J. Ball SJ y Míguez, N. (1989), quienes centran su análisis en el campo de la organización escolar, en las diversas miradas, articulaciones e interacciones presentes entre los individuos que la conforman y, como estos individuos explican, analizan y actúan frente a las situaciones. Se suman a este enfoque conceptos tales como: gestión educativa, comunicación organizacional, comunicación efectiva y Comunicación interna 2.0.

Luego de conceptualizar teóricamente, se procede al desarrollo del plan de trabajo necesario para lograr alcanzar el objetivo general. Este está constituido por una serie de actividades divididas en 3 etapas: presentación del plan de trabajo, jornadas de capacitaciones y reuniones, y evaluación final. A su vez, estas etapas incluyen distintas actividades según los objetivos propuestos.

Acompañan a la elaboración del plan de trabajo los siguientes componentes:

- Cronograma: útil para conocer momentos y duración de las actividades.
- Recursos: Necesarios para llevar adelante el plan.
- Presupuesto: Costos de la propuesta.
- Evaluación: De los futuros resultados alcanzados.

Otra instancia es constituida por los resultados esperados, incluyendo aquellas expectativas que se tienen de los objetivos propuestos, y en la implementación y puesta en marcha del plan de intervención.



Luego de una descripción y un recorrido por la problemática y la modalidad en la que se trabaja, se desarrolla como cierre la conclusión, la cual invita a analizar, valorizar y puntualizar los aspectos trabajados, las etapas de elaboración del plan, las fortalezas, limitaciones y recomendaciones a futuro.

### 3. PRESENTACIÓN DE LA LÍNEA TEMÁTICA

Tomando como base la descripción densa de la Universidad Siglo 21 que en el año 2019 realizó sobre el Instituto Santa Ana, se llevó adelante una lectura atenta y se escogió realizar el abordaje del plan de intervención desde la línea temática: Gobiernos Educativos y Planeamiento, ya que se considera que esta perspectiva es la que mejor se adecúa para una posterior intervención.

En primera instancia, es necesario conceptualizar dentro del ámbito educativo a qué hace alusión el concepto de Gestión Educativa. Puede entenderse siguiendo el concepto de Mamani (citado por Gutierrez Huallpa, 2019, p.33), como el

conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas realizadas de forma democrática por la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógico-curricular, administrativo, organizativo y comunitario; que tienen como centro a los estudiantes de la unidad educativa, y tiene como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad e inclusión para todos y todas.

Tomando este concepto, dentro del Instituto quienes conforman el grupo de gestión o gobierno escolar y quienes están encargados de llevar adelante estas acciones sistemáticas son el Consejo directivo escolar (familiar) y el grupo de Directores.

Uno de los ámbitos descritos en el cual se debe gestionar es el organizativo, y es en este ámbito que se considera la relación que tiene con el Instituto Santa Ana, ya que se identifica una problemática relacionada con la comunicación institucional. Esto se debe a que los canales o vías de transmisión de información formal no están funcionando correctamente, lo que genera a nivel interno una desarticulación y desinformación entre sus miembros porque la información no llega a todos de la misma forma ni al mismo

tiempo.

Es en esta problemática que haremos foco para brindar posibles vías de mejoras o soluciones para que se mantenga la calidad educativa, la organización democrática y abierta que persigue dicha institución.

#### 4. SÍNTESIS DEL INSTITUTO SANTA ANA

Para el desarrollo de la historia institucional se utiliza como base la descripción densa tomada de la Universidad Siglo 21.

El Instituto Santa Ana se encuentra ubicado en la calle Ricardo Rojas 7253, en el barrio de Argüello, zona noroeste de la ciudad de Córdoba. Es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés), mixto y laico, con orientación en Humanidades y Ciencias Sociales, especializado en el idioma inglés.

Tiene una oferta educativa de doble escolaridad obligatoria a partir de la Sala de 5 años (contenidos de castellano por la mañana y de inglés por la tarde).

Actualmente la Institución funciona en un edificio propio y asisten a ella 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en dos turnos, mañana y tarde. A lo largo de su historia esta estructura no fue así, debió adaptarse a múltiples cambios, propios del sistema educativo nacional y provincial, como así también a las demandas de su comunidad y los devenires socioeconómicos.

En **1979** en la ciudad de Córdoba existía un solo colegio de educación bilingüe inglés-español y uno español-francés. Por acción e iniciativa privada, surgió la idea de crear de una escuela para satisfacer las necesidades de una educación abierta al mundo. Las familias fundadoras anhelaban una formación bilingüe castellano-inglés para sus hijos, pero en la zona no existía ninguna. Estas tenían idearios muy marcados en lograr que la libertad y la creatividad marcaran el rumbo del aprendizaje y la formación integral de la persona. En sus comienzos se constituyó como sociedad anónima, compuesta por tres inversores: uno, encargado del aspecto pedagógico, y dos, del administrativo. Con el tiempo se fueron yendo los inversores, que se encargaban de lo pedagógico entre 1985 y 1986, de modo tal que hacia el año 2008 solo quedaba uno de los fundadores. Los ingresos

de la institución estaban conformados por los aportes de los padres y las erogaciones respondían de ellos.

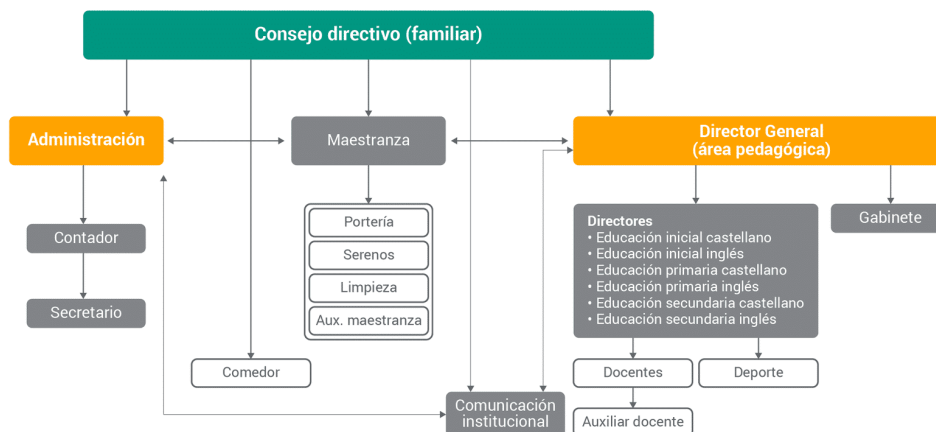
En Marzo de **1980** la institución comenzó sus actividades escolares. Se adquirió una propiedad compuesta por una casona amplia y un gran espacio verde donde comenzaron a funcionar las aulas y las dependencias administrativas. El objetivo era brindar este tipo de formación abierta al mundo; para tal fin, se creó una sala de jardín de infantes, primero y segundo grado, con un total de 52 alumnos.

En **1982** la escuela recibió la resolución de la adscripción a la enseñanza oficial. En ese mismo año, se construyó el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que se trazó alrededor de la enseñanza bilingüe de doble escolaridad.

En **1984** se incorporó un director para nivel secundario; además, se inauguró el edificio para la educación primaria, donde actualmente se encuentran las aulas para primaria y secundaria. En ese mismo año se incorporó un director para el nivel secundario y nivel inicial. Desde sus comienzos, en el nivel primario (Departamento de Castellano) se han sucedido 4 directores; el actual hace 8 años que está en su cargo. En el nivel primario (Departamento de Inglés) se han sucedido 3 directores. En el nivel secundario (Departamento de Castellano) se han sucedido 3 directores.

En el año **2017**, se sumaron a las instalaciones una nueva casona antigua con un salón de usos múltiple, dos anexos de uso general, un amplio patio delantero y otro trasero, que fueron refuncionalizados. En el mismo año, se incorporó una segunda división en Sala de 3 años.

#### 4.1. ORGANIGRAMA DEL ESTABLECIMIENTO



#### 4.2 VISION Y MISIÓN

Como propuesta inicial la **Misión** se identificó socialmente como personalizada; constructivista, en su postura de aprendizaje; y dialógica y participativa en su postura política y comunicativa. Se intentaba con ello que los alumnos crecieran sintiendo el placer de aprender, de ser respetados en sus procesos personales, en una comunidad donde sus padres fueran protagonistas junto con sus docentes.

Actualmente puede considerarse que se trabaja para la excelencia académica, se forman personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observan atentos, que experimentan, que ensayan, que argumentan, que aceptan equivocarse para conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad y de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros.

Es una escuela que considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y

se potencia. En esta institución se desarrolla la autoestima y la empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea.

Apela a la construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad, el uso de nuevas tecnologías, el trabajo compartido y la idoneidad de su personal docente para formar egresados preparados para la vida, muñidos de conocimientos, estrategias del conocimiento, pero fundamentalmente buenas personas.

Se trata de brindar una enseñanza personalizada, construida desde un trabajo en equipo interdisciplinario y articulado con el nivel primario, que prioriza el crecimiento de cada alumno y estimula sus capacidades individuales. Se intenta abrir caminos a múltiples experiencias, al crear escenarios diferentes que promuevan los distintos aprendizajes y el pensamiento crítico de los alumnos.

La convivencia escolar tiene su base en el conocimiento de las normas que la regulan, el diálogo para lograr internalizarlas y el respeto de los límites para quienes la vulneran.

En cuanto a la **visión**, se trabaja para que los alumnos logren un amplio dominio del idioma inglés. A lo largo de los años no solo han perseguido la excelencia académica, sino que han ofrecido un lugar donde las relaciones interpersonales sean abiertas, haya fluidez de diálogo, naturalidad del conocer, sentir y actuar que permitan crecer con seguridad, autoestima y respeto.

### 4.3. VALORES

La imagen de la escuela según otras instituciones es positiva y, en palabras del director, esta se resignifica con objetivos vinculados con la calidad y calidez del proyecto institucional. Esto se sostiene mediante un trabajo colaborativo y en equipo, donde los docentes cumplen un rol central en propuestas y en acompañamiento permanente y personalizado de los estudiantes.

En su página de Facebook también se ve reflejada esta opinión de la comunidad hacia la escuela. En los comentarios de padres y exalumnos, se observa cuánto valoran la formación académica y humana de los alumnos y la calidez humana y calidad educativa de los directivos, docentes, no docentes, etcétera.

Dentro del sistema educativo, a nivel ministerial (Dirección General Enseñanza Privada o DIPE), la escuela tiene un alto nivel de aceptación, tanto en el desarrollo del proyecto institucional como en los proyectos de crecimiento.

El colegio propone, desde su proyecto institucional, la formación integral del hombre del nuevo siglo: la educación sustentada en los valores éticos, la conciencia del esfuerzo como medio para la superación personal y el logro de metas en una actitud de verdadero compromiso social y comunitario.

Pone énfasis también en la libertad, la tolerancia, la ayuda al prójimo, la responsabilidad, el esfuerzo, la voluntad, la solidaridad, el respeto, la honestidad y la individualidad, el diálogo como medio de resolución del conflicto, la búsqueda de consenso entre pares, la discusión fundamentada sin olvidarse de la justicia, la verdad y la equidad. Es una institución fundada en el trato personalizado y el reconocimiento individual de sus alumnos y construida entre todos, en la que se ha destacado siempre un clima de respeto por el otro, un clima en el que se construye el conocimiento desde el



deseo, la curiosidad y el trabajo compartido.(Extraído de los AEC).

Resumiendo, en palabras del Director Ernesto Lucarno, “el leitmotiv de la escuela es: “calidad educativa – calidez humana”, donde no solo se busca la excelencia académica, sino no perder el foco en la individualidad del niño y su familia”. (Entrevista al Director General del Instituto Santa Ana)

## **5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA OBJETO DE LA INTERVENCIÓN**

Toda institución se va configurando y singularizando en un contexto específico y redefiniéndose en él. El Instituto Santa Ana no ha permanecido estático con el correr del tiempo, sino que ha ido sufriendo una serie de cambios, que han ido redefiniendo su identidad.

Podemos considerar aquí como un ejemplo importante el comentario del Director Vergel cuando menciona que la institución ha tenido un crecimiento de matrícula en los últimos años (Entrevista al Director General Ricardo Vergel del Instituto Santa Ana).

Este crecimiento a nivel de alumnos, docentes y edilicio ha generado algunos obstáculos en la comunicación institucional.

Si bien el Instituto Santa Ana en su Proyecto Educativo Institucional en el PRINCIPIO 1 se propone como objetivo: “Generar acciones que promuevan la participación comprometida en los niveles informativos, consultivos, decisorio, ejecutivo y evaluativo de todos los actores implicados en la concreción del proyecto” (Universidad Siglo 21, 2019. Lección 21), continuando con la entrevista del director Vergel podemos vislumbrar algunas fallas a nivel comunicativo en la escuela producto del estilo de gestión directiva, las nuevas configuraciones y cambios:

Dentro de algunos desafíos/ obstáculos que podemos identificar como los más importantes a resolver (...) es la comunicación institucional, en una estructura que creció exponencialmente en tanto familias, alumnos, docentes. Se requiere de mucha habilidad y de mucha estructura para poder resolverlo satisfactoriamente (...) (Entrevista al Director General Ricardo Vergel, Instituto Santa Ana).

Lo mencionado revela un problema a nivel organizativo y de interacción dentro de la institución. En la actualidad se evidencia que no se da una real inclusión de todos los actores de la Institución, como en:

- El organigrama: (...) no está socializado oficialmente.
- Distribución de tareas: las cuales se establecen de manera verbal, no se registra documento oficial sobre ellas.
- Canales de comunicación informal.

Esta problemática también se identificó luego de un trabajo de la institución con el Proyecto Plan de Mejora Institucional (PMI), brindado por el Programa Córdoba Mejora. Durante el proceso, se realizó un diagnóstico de la situación de la escuela a través del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y se encontraron como una debilidad las fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles. Lo expuesto se convierte así a nivel institucional en un importante desafío por resolver que involucra a todos los actores que la conforman, ya que como menciona Vergel

sobre todo teniendo en cuenta que (...) lo que más identifica a la escuela es “Santa Ana como familia Santa Ana” (...) tenemos como imaginario o como lema “ la calidez humana”. Es algo que nos caracteriza y que

queremos seguir manteniendo. Este crecimiento es un desafío (...) que tenemos que lograr mantener. (Entrevista al Director General Instituto Santa Ana).

La institución se interesa por revertir esta situación, para poder seguir manteniendo el reconocimiento que la caracterizó desde sus inicios.

Como se puede apreciar, esta problemática se encuentra relacionada con el eje Gobiernos educativos y planeamiento y enmarcada dentro de él porque, como anteriormente se hizo referencia, la comunicación se vuelve esencial en esta institución y la necesidad de mejorarla permite continuar garantizando el funcionamiento integral de la escuela y lograr, en conjunto con otros ámbitos, una óptima Calidad educativa.

## **6. OBJETIVO GENERAL**

Implementar la Comunicación interna 2.0 como una nueva forma de fortalecimiento de transmisión de información organizacional en el Instituto Santa Ana durante el año 2021, la cual permitirá a los docentes y directivos lograr una gestión educativa más participativa y efectiva.

### **6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1 - Realizar un diagnóstico del estado de la comunicación entre docentes y directivos que dé cuenta de cómo el instituto usa la intranet, cuyo resultado se pueda utilizar posteriormente como referencia para la toma de decisiones.

2 – Capacitar a docentes y directivos para que conozcan los beneficios de implementar nuevos canales de comunicación digitales y luego elijan los que consideren más adecuados para aplicar institucionalmente.

3 – Realizar análisis del Árbol del problema, Árbol de objetivos y matriz de estrategias comunicación interna a nivel institucional que permita diagnosticar la eficacia en la aplicación de la nueva intranet.

## 7. JUSTIFICACIÓN

La comunicación dentro de una institución es uno de los pilares básicos para el buen funcionamiento diario. Cumple un rol fundamental: permite el intercambio de información. El modo en que esta circule y se transmita dentro o fuera de la escuela permitirá definir y dar cuenta de los vínculos y el estilo de organización existente entre directivos, docentes, alumnos y familias.

A nivel organizativo, el consejo familiar y los directivos del Instituto Santa Ana, son quienes encabezan el organigrama manteniendo el poder y la toma total de las decisiones. Esta estructura se mantiene desde sus inicios y bajo esta línea de dirección funciona a nivel interno y hacia el exterior. Factores como el crecimiento edilicio, de matrícula, de personal, evidencian que este modo de gestión organizativa necesita ser revisado y readaptado.

Los modos de comunicación y los canales empleados actualmente generan fallas en la comunicación interna: la información no se documenta en registros formales ni se socializa oficialmente, lo que produce que no todos los actores puedan acceder a ella. Además, en lo que refiere a la comunicación externa, la institución mantiene una escasa interacción digital con el contexto y las familias.

Estas fallas revelan que, en primer lugar, se necesita un cambio que se origine en el consejo familiar y en los directivos, ya que ellos son el punto de unión y conexión entre sus miembros y el contexto, y son quienes deberán detectar las necesidades actuales de la escuela para poder gestionarla de un modo que se adapte a las nuevas exigencias. Así, se generarán cambios que beneficien a toda la comunidad educativa. Si la necesidad de los directivos es mantener la calidad y unidad institucional, como si fueran una familia,

deberán implementar nuevos medios comunicativos para adaptarse a los cambios y desafíos.

Lo que se persigue es comprender lo esencial que es la comunicación en la sociedad y en todos los ámbitos, incluido el educativo. Por medio de ella se interactúa, se accede a información importante, se pueden resolver conflictos, generar cambios que transcurren a nuestro alrededor con la ventaja de que en ocasiones no se necesita estar presente en el lugar en donde se suceden los acontecimientos. También permite el desarrollo de relaciones interpersonales, al compartir ideas, pensamientos, opiniones y sugerencias.

Por todo lo descrito, se pensó en la implementación de una estrategia comunicativa: “Comunicación 2.0”, desarrollada, entre otros autores, por Formanchuk, Alejandro (2010), para implementarla a nivel institucional en un nuevo contexto social, donde incluir las redes sociales al ambiente cotidiano se convierte en prioridad si lo que se pretende es adaptarse a las nuevas realidades.

Esta propuesta brindará a la institución una innovación comunicativa mediante la incorporación de nuevas herramientas digitales. Esto dará lugar a una participación más democrática, bidireccional, con información transmitida de una manera más fluida, precisa y clara

Todo esto se llevará a cabo con el propósito de sostener y seguir afianzando la cultura institucional que persigue y defiende el Instituto: Santa Ana como familia Santa Ana.

## 8. MARCO TEÓRICO

Con el propósito de enriquecer el desarrollo conceptual para la realización del plan de intervención, se tomarán las siguientes definiciones que darán cuerpo al presente trabajo: micropolítica educativa, gestión educativa, comunicación organizacional (su definición y algunos aspectos básicos), comunicación efectiva y Comunicación interna 2.0.

De los trabajos de Stephen J. Ball SJ y Míguez, N. (1989) se toma como marco de referencia general el enfoque micropolítico de las escuelas. Centrarse en este enfoque permite realizar una mirada en la política institucional, en lo que allí sucede.

Los autores definen como micropolítica a la conexión con tres esferas esenciales y relacionadas entre sí de la actividad organizativa: 1) los intereses de los actores, 2) el mantenimiento del control de la organización, y 3) los conflictos alrededor de la escuela. Toman para iniciar su análisis siete conceptos claves: poder, diversidad de metas, disputa ideológica, conflictos, intereses, actividad política y control.

En momentos de cambios, de situaciones inciertas o cuando es difícil lograr las metas, la micropolítica se moviliza, se modifica y se refleja en los distintos ámbitos y en las interacciones que transcurren dentro de la vida escolar.

Identificar los intereses existentes, los modos de gestión y comunicación, quiénes mantienen el control y poder, cómo lo ejercen y los conflictos dentro de la institución será de utilidad para analizar de qué modo una institución responde a los cambios o logra sus objetivos.

Toda institución lleva adelante un estilo de gestión educativa, ya sea a nivel organizativo, en el estilo de elaboración de proyectos, a nivel administrativo en lo que refiere a recursos

financieros, recursos humanos, etc. Esta gestión se lleva adelante siguiendo los objetivos, la misión y visión institucional. Por lo dicho, se destaca la afirmación que describe a la gestión educativa como el “Conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas realizadas de forma democrática por la comunidad educativa (...), y tiene como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad e inclusión para todos y todas.” (Mamani, citado por Gutierrez Huallpa, 2019, p.33).

Si gestionar es intervenir con variados recursos y estrategias dentro de la micropolítica institucional, podemos considerar aquí las palabras que utiliza Blejmar Bernardo (2005), quien sostiene que este hacer será aún más enriquecedor si se nutre de los aportes y la participación de todos los actores con sus múltiples voces al intervenir en las discusiones y toma de decisiones. Esta acción colectiva favorecerá la mejora de la calidad educativa. Si bien todos los actores comparten responsabilidades y se encuentran involucrados en el proceso de gestión, el rol que ocupa el directivo es primordial y protagónico, y es a partir de su desenvolvimiento y apertura que se constituirá la vida diaria dentro la organización. Son los encargados de llevar adelante una buena gestión si lo que se pretende alcanzar en contextos de cambios es una mejora en la calidad. Para lograrla, debe contar, entre otras cosas, con una buena comunicación organizacional, la cual facilitará la unidad, la identidad, el intercambio grupal y una coordinación eficaz de tareas y responsabilidades.

Parafraseando a Fernández Collado, citado por (Cabrera, García Milian, López Puig, Perdomo, Segredo Pérez, 2017), la comunicación ocurre en un entorno organizacional a nivel interno con el fin de facilitar la circulación de mensajes, lo que involucra a personas, actitudes y relaciones con el fin de lograr los objetivos



institucionales y, a la vez, el entorno externo influye en las decisiones. La comunicación organizacional no se debe considerar como un simple acto de transmisión de información, sino como pilar fundamental que debe ser gestionado con eficacia. De ella surgen redes de cohesión y de relaciones en la que participan diversos actores.

Asimismo, la comunicación tiene algunas características que permiten que la información se transmita de manera eficaz. Una de ellas es que se divide en externa y en interna. Al hablar de externa, Andrade Horacio (2005) la considera “como el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos (...)” (p.17). Dentro de una organización la comunicación externa es importante, ya que transmite la identidad e imagen de la organización, las metas y fines que persigue, además de que permite obtener información de las condiciones que la rodean, lo que ayuda a identificar oportunidades o dificultades para futuras actividades. Sin embargo, para brindar una comunicación correcta hacia el exterior, es necesario primero que la comunicación interna se gestione de manera apropiada.

Por otro lado, la comunicación interna colabora en la creación de vínculos emocionales porque involucra a todos los miembros, aumenta la confianza, integra, compromete, motiva, estimula y contribuye a que todos estén alineados, al mismo tiempo que colabora en el crecimiento institucional, ya que fortalece el sentimiento de pertenencia. De acuerdo con Alva Sanchez, A. (2019) este tipo de comunicación busca y facilita la vinculación entre el trabajo individual y los objetivos alineados y enfocados en transmitir la misión y los valores de una organización. La comunicación interna pasa a formar parte estratégica de la vida de la institución. Un intercambio de comunicación pertinente permitirá que todos se mantengan informados de los objetivos a alcanzar.

Dentro de la Comunicación interna pueden aparecer o generarse dos tipos de canales de vinculación: formales e informales.

Adela de Castro (2016) plantea que la comunicación formal es definida y estructurada y direccionada por la organización de acuerdo a sus propósitos, metas, estilo, objetivos y aporta que cumple la función de ser una herramienta administrativa necesaria para dirigir, coordinar y estructurar actividades. Es la que deriva de la estructura de autoridad dentro de una organización. Desde ella se envían mensajes claros y eficaces en relación con normas, reglas, procedimientos, instrucciones y lineamientos mediante canales ordenados y establecidos, con líneas de transmisión directa que detallan claramente el mensaje. Mantener este tipo de comunicación permite que se mantenga el nivel de autoridad y responsabilidad a nivel jerárquico.

Por otro lado, se entiende que la comunicación informal “alude a la reciprocidad de información de modo no oficial y está basada en las relaciones informales (...) que comparten los mismos intereses”. (Lesmes Silva, Barrientos-Monsalve, Cordero Díaz. p.150). Tomar en cuenta este tipo de comunicación permite identificar cómo son las características del intercambio comunicativo que se produce en las relaciones informales y cómo este influye en el interior de la institución. Se presentan canales menos estructurados favoreciendo una interacción más dinámica, con mayor libertad y fluidez. Permite solucionar algunos problemas presentes en la cotidianeidad.

Sintetizando lo previamente expuesto, la comunicación organizacional comunica la identidad. Se constituye en un sistema de vías de información y comunicación a través del cual fluyen los mensajes y se establecen interacciones entre los miembros de manera

ágil y dinámica. No solo debe ser clara en la sistematización del mensaje y precisa, sino que debe tener un propósito que atienda los múltiples factores que intervienen en el proceso. Si se logra que el mensaje emitido no solo se reciba sino que se comprenda, se produce a una verdadera comunicación efectiva.

Diversos autores enfatizan la importancia de implementar una verdadera comunicación efectiva. Uno de ellos es Hernández, M. (en Bello, C. 2018) quien la describe como “(...) aquella que al ser aplicada y desplegada en la escuela coadyuva al logro de las metas y objetivos de la organización escolar”. (p. 26)

Podemos incluir como ejemplo y antecedente el trabajo de Rodas Villagrán, E. (2017) quien expone la importancia que otorga una efectiva comunicación a nivel interno en su tesis de grado titulada comunicación efectiva y trabajo en equipo (Estudio realizado con colaboradores de empresa dedicada a eventos y convenciones de Quetzaltenango). Para optar por el título de licenciatura en psicología industrial/organizacional, sustentada en facultad de humanidades, universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Siendo su objetivo General determinar la relación entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que existe relación entre la comunicación efectiva y trabajo en equipo, al identificar que la transmisión de información es necesaria para el correcto desempeño de los miembros.

Una correcta implementación y administración de la comunicación puede contribuir a mejorar la cultura institucional si el equipo directivo contempla aspectos que Fernandez Pérez. A (2012) menciona, como sostener la integración entre los miembros y la de estos con las metas, propósitos y objetivos institucionales, sostener un clima

positivo y de armonía, atender las individualidades, mantener una participación activa y llevar adelante una conducción con transparencia.

La implementación de la comunicación efectiva es el elemento más importante para poder lograr objetivos y metas. Requiere formular acuerdos y peticiones que sean aceptados de manera satisfactoria.

Requiere también pensar a quién se comunica, contemplando los canales, entorno, intereses para generar un efectivo proceso de comunicación que tenga como desafío que el mensaje pueda llegar de forma clara, y que su recepción permita la reflexión y escucha activa. La comunicación efectiva requiere abrirse a la opinión del otro, aportando, pero respetando las diversas opiniones, lo que crea relaciones de confianza, compromiso y mejores vínculos, ya que integra un espacio común de comunicación.

En la actualidad, nos encontramos inmersos en la globalización, donde los cambios se dan de manera rápida y continua. Es necesario readaptar estilos de comunicación y transmisión de información para que esta fluya de manera más veloz hacia los destinatarios, tanto a nivel interno como externo, para así mantener la transparencia, integración y participación.

Hoy en día existen nuevos canales y plataformas de transmisión de información que se pueden utilizar internamente por la institución y que generan instantaneidad e interacción. Se trata de las redes sociales. Bartlett-Bragg (citado por Almenara, Osuna, Cejudo, & Cabrera. (2016) las definen como: “una gama de aplicaciones que aumentan las interacciones del grupo y los espacios comunes para el intercambio de información y colaboración (...) basado en la red”. (p.5). La mayoría de las redes sociales utilizan la web, y mediante ella, se facilita la interacción entre los usuarios a

través de diferentes servicios como el chat, blogs, Facebook, Instagram, grupos de discusión, mail, etc.

Estas redes son herramientas clave para genera una comunicación 2.0, en la que las personas de la propia entidad participan intercambiando ideas, opiniones, ofreciendo preguntas y respuestas. Además, habilita información que está al alcance de todos en todo momento, y que es transparente, bidireccional y social.

Moret y Arcila. (2011), Citan a Varona, F. (2002), quien señala que el uso de la intranet -red informática interna de una organización que utiliza el internet- como soporte de comunicación ofrece una oportunidad distinta a los cargos de mando para trasmitir la información necesaria a al resto de los miembros.

Formanchuk, A. (2010) introduce el concepto de Comunicación interna 2.0 en su E-book *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural* y dice que esta se mueve dentro de una cultura en movimiento, la cual para poder ser aplicada debe considerar algunos factores como: acceso y disponibilidad, igualdad, construcción colectiva y colaboración, red e interacción, reducción del control, desintermediación y horizontalidad. El miembro en la organización pasa de tener un rol pasivo a convertirse en generador y productor de nuevas ideas y opiniones e influye en el resto de los integrantes. A este concepto Formanchuk lo presenta como “prosumidor comunicacional”, (p. 12).

Implementar esta comunicación dentro de una institución conlleva desafíos, ya que implica reconfigurar modos y estilos de comunicación incorporados y arraigados en el tiempo. El Universo 2.0 es una plataforma cultural; es un modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización, ya que implica que los miembros

intervengan en una construcción colectiva y colaborativa en la elaboración y difusión de los contenidos.

Algunos antecedentes dan cuenta de los beneficios que se obtuvieron al aplicar la Comunicación interna 2.0 en el abordaje de diferentes aspectos organizacionales.

Centurión Fernández, A. D. P. (2019), en su línea de investigación Gestión de Organizaciones titulada *La comunicación 2.0 y su influencia en el clima laboral Scotiabank Chiclayo 2018*, para obtener el título profesional de Licenciada en Administración, en la Facultad de ciencias empresariales, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú, tuvo como objetivo principal determinar el nivel de influencia de la comunicación 2.0 en el clima laboral de la empresa. Los resultados demostraron que si hay influencia de la comunicación 2.0 en el Clima laboral de Scotiabank Agencia Chiclayo en el mes de noviembre, año 2018. “A, mayor nivel de comunicación 2.0, mayor será el nivel del clima laboral Scotiabank Agencia Chiclayo”.

Bascuñana Soto, C. (2019) en su trabajo de final de Grado titulado *Comunicación 2.0 en la escuela primaria. Aplicación de técnicas profesionales de relaciones públicas y comunicacionales para una comunicación eficaz, caso Escuela María Ward de Badalona*, para Obtener el título de Grado de comunicación en el área de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universitat Oberta de Catalunya, se propuso como objetivo realizar una aproximación teórica a los conceptos, características y objetivos concernientes a la comunicación organizacional, con el objetivo de marcar las premisas que permitan plantear un plan de mejora eficaz de comunicación corporativa dentro de un centro educativo específico.

Estudió a una escuela con más de cincuenta años de historia, sustentado por la comunicación escrita en soporte físico y que históricamente ha sido siempre emisora y no receptora de mensajes. Como conclusión arribó a que el nuevo panorama supone una gran medida de bidireccionalidad en la circulación de los mensajes, donde escuela y familia son a la vez emisores y receptores gracias a las posibilidades que ofrece el nuevo contexto comunicativo. Propone la creación de un departamento de comunicación o la designación de un profesional de la comunicación para gestionar la comunicación interna y externa de la institución.

Ponce Toapanta, G. E. (2016) en su *Proyecto de investigación para la identificación, selección y realización de estrategias de comunicación interna para la implementación de una intranet 2.0. Caso: Cooperativa 29 de Octubre Ltda*, previo a la obtención del título de Comunicadora Social con énfasis en comunicación Organizacional, de la carrera de Comunicación Social, Facultad de Comunicación Social, Universidad central del Ecuador, Quito: UCE, se propuso establecer estrategias de comunicación interna para la implementación de una nueva intranet interactiva como herramienta 2.0 que fortalezca la comunicación y cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.” Entre varias de conclusiones arribadas una de ellas fue: La rápida evolución de la tecnología y la implementación de la web 2.0 ha llevado a que los medios de comunicación se conviertan en interactivos. Por lo tanto las organizaciones se ven en la necesidad de manejar herramientas 2.0 para sobrevivir a su entorno. Es necesario que toda entidad cuente con un dominio web donde detalle sus funciones, bienes y servicios, es decir que sirva como herramienta de promoción, conocimiento y relacionamiento con los clientes.

En consonancia con todo lo expuesto hasta aquí, se puede reafirmar que innovar y adaptarse a los nuevos contextos y recursos tecnológicos es fundamental, beneficioso y necesario y se adhiere a la afirmación de que “Las organizaciones capaces de realizar una comunicación interna 2.0, incorporando a su cultura y sus procesos la posibilidad de que sean los empleados los que creen o alteren los mensajes, obtendrán a cambio numerosas ventajas en términos de atracción, compromiso y prescripción.”. Sánchez Herrera y Pintado Blanco (citados por Cusot, G., & Falconí, G. 2016. (p.60).



## **9. PLAN DE TRABAJO**

El presente plan estará dividido en 3 etapas (Presentación del plan de trabajo, jornadas de capacitaciones y reuniones, evaluación final), las cuales, a su vez, incluyen distintas actividades según los objetivos propuestos.

Todas las dinámicas se llevarán adelante en el SUM de la institución, al ser el espacio destinado y acondicionado con los recursos y elementos necesarios para realizar eventos o reuniones institucionales.

Las jornadas de capacitación, de trabajo o reuniones informativas se realizarán dentro del horario laboral, por eso, habrá suspensión de actividades.

### **9.1. ETAPA 1**

#### **9.1.1. ACTIVIDAD 1**

**Destinatarios y responsables:** La actividad estará coordinada por la Lic. en educación Giles, Evelyn, quien se desempeñará como asesora pedagógica, y estará dirigida al equipo de gestión que conforma la institución.

**Temática para trabajar:** Presentación del plan de intervención y de trabajo. Coordinación de aspectos generales de ejecución.

**Dinámica de trabajo: Reunión de presentación del plan de intervención.**  
**1° momento:** La licenciada presentará mediante el uso de la herramienta Prezzi (proyectada en la pared) un recorrido por los aspectos observados y analizados previamente, los cuales llevaron a la elaboración del plan de acción. Al mismo tiempo, presentará el desarrollo del plan de trabajo con las actividades diseñadas y las modalidades por implementar.

**2° Momento:** Se coordinará con los directivos los días, destinatarios, horas, recursos y materiales necesarios para llevar adelante las siguientes actividades y un posterior encuentro con cada uno de los integrantes del equipo de gestión para realizar entrevistas individuales.

**Tiempo de duración:** La reunión será llevada a cabo en 1 día, y tendrá una duración de 2 h.

### **9.1.2. ACTIVIDAD 2**

**Destinatarios y responsables:** La lic. en educación Giles, Evelyn, quien se desempeñará como asesora pedagógica, realizará las entrevistas que estarán dirigidas al equipo de gestión.

**Temática para trabajar:** El manejo y gestión de la comunicación interna desde el punto de vista de los directivos.

**Dinámica de trabajo: Jornada de entrevista a cada integrante del equipo de gestión.**

La licenciada realizará las entrevistas de manera individual a cada miembro. El lugar designado será la sala de dirección.

**Tiempo de duración:** 30-40 minutos cada entrevista. Duración total: 4 h aproximadamente.

### **9.1.3. ACTIVIDAD 3**

Convocatoria mediante comunicado oficial al equipo de gestión, docentes y no docentes (secretarios, gabinete psicopedagógico, ayudante técnico, preceptores,

bibliotecaria) a participar de una jornada informativa en la que se realizará la presentación del plan de intervención, el prediagnóstico y el análisis institucional.

#### **9.1.4. ACTIVIDAD 4**

**Destinatarios y responsables:** Responsable y coordinadora: lic. en educación Giles Evelyn (asesora)

Destinatarios: Equipo de gestión, docentes y no docentes (secretarios, gabinete psicopedagógico, ayudante técnico, preceptores, bibliotecaria).

**Temática para trabajar:** Presentación del plan de intervención, prediagnóstico y análisis institucional con énfasis en la comunicación interna para conocer la trayectoria de la institución.

#### **Dinámica de trabajo: Jornada informativa y de presentación.**

Como la institución cuenta con mucho personal, se lo dividirá en dos grupos y cada uno asistirá a una de las dos reuniones realizadas en el día. El grupo “A” estará conformado por el plantel de secundaria (directivos, secretario, docentes), además de los docentes de materias especiales y el docente del gabinete psicopedagógico. El grupo “B” lo conformarán: el plantel de Nivel inicial y primaria (directivos, secretario, docentes), y los docentes de educación física.

En ambas jornadas participará el consejo directivo.

**1º momento:** La lic. en educación se presentará y a continuación expondrá la misma propuesta de intervención que se presentó al equipo de gestión. Esto permitirá que todos los miembros de la institución se interioricen y conozcan la temática.

**2º momento:** Tomando como referente el artículo: “*La Comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0*”, basado en la investigación realizada por Gustavo Cusot y Gabriela Falconí, se procederá, como mencionan los autores, a justificar de manera visual (utilizando proyector) la importancia que tiene el conocer, antes de incorporar nuevas herramientas, la cultura institucional respecto de la comunicación. Esta permitirá dar cuenta del uso tecnológico y tomar esta etapa como momento de análisis y diagnóstico de la situación actual de la institución y de todos sus miembros.

**3º Momento:** Se presentará una encuesta destinada a docentes y no docentes, para conocer su punto de vista sobre la comunicación interna. La deberán completar de manera individual y entregar a la licenciada. Los resultados se tabularán posteriormente.

**4º momento:** Recepción de dudas, comentarios, conclusiones y apreciaciones sobre lo presentado.

**Tiempo de duración:** 2:30 h aproximadamente cada reunión.

## **9.2.ETAPA 2**

### **9.2.1. ACTIVIDAD 1**

Convocatoria mediante comunicado oficial al equipo de gestión, docentes y no docentes (secretarios, gabinete psicopedagógico, ayudante técnico, preceptores, bibliotecaria) a participar en una jornada de capacitación en la que se realizará una devolución del pre diagnóstico, una presentación de Estrategia Comunicativa 2.0 y la elección de posibles redes sociales o comunicativas para aplicar a futuro en la institución.

### 9.2.2. ACTIVIDAD 2

**Destinatarios y responsables:** Responsables: Lic. en educación (coordinadora) y gestor de redes sociales (asesor).

Destinatarios: Equipo de gestión, docentes, no docentes (secretarios, gabinete psicopedagógico, ayudante técnico, preceptores, bibliotecaria).

**Temática para trabajar:** Devolución del prediagnóstico. Presentación de Estrategia Comunicativa 2.0. Elección de posibles redes sociales o comunicativas para aplicar a futuro en la institución.

#### **Dinámica de trabajo: Jornada de capacitación.**

Se dividirá al personal en dos grupos y cada uno asistirá a una de las dos reuniones realizadas en el día. El grupo “A” estará conformado por el plantel de secundaria (directivos, secretario, docentes), además de los docentes de materias especiales y el docente del gabinete psicopedagógico.

El grupo “B” lo conformarán: el plantel de Nivel inicial y primaria (directivos, secretario, docentes), y los docentes de educación física.

En ambas jornadas participará el consejo directivo.

**1º momento:** La licenciada dará inicio a la capacitación con una dinámica grupal disparadora: “Dibujo dictado”, la cual tendrá como objetivo identificar la diferencia que existe cuando entre la comunicación unidireccional y una bidireccional. Al mismo tiempo permitirá analizar las distinciones que cada uno puede concebir de un mismo comunicado y cómo esto afecta, o no, en la comunicación.

Algunas preguntas de reflexión y debate sobre para la dinámica:

¿Cómo se sentían cuando debían dibujar sin poder preguntar? ¿Sentían ganas de hacer el

dibujo?

¿Percibían dificultades? ¿Cuáles? ¿A veces suelen hacer cosas sin poder preguntar?

¿Cómo se sentía el que dictaba el dibujo? ¿Sentía la necesidad de corroborar si lo que explicaba se entendía?.

¿Qué cambio notaron cuando por lo menos podían hacer preguntas por SI o NO? Quien dictaba, ¿le alcanzaba dar respuestas de SI o NO, o sentía la necesidad de expresarse más?

¿Qué cambios notaron cuando pudieron mantener una comunicación sin límites?

¿Qué reflexión pueden hacer de una comunicación unidireccional y bidireccional?

¿Alguna es mejor que otra o depende de la circunstancia? ¿Se pueden dar ambas en una misma interacción?

**2° momento:** Luego de la reflexión sobre la importancia de una buena comunicación, la licenciada presentará, mediante el Árbol del problema, los resultados del diagnóstico previo obtenido de las encuestas sobre la comunicación interna en la institución, con lo que se identificarán las causas de las fallas detectadas y sus posibles efectos.

**3° momento-** El gestor dará inicio a la capacitación.

Tendrá por objetivos:

-Dar a conocer las ventajas del uso de las redes sociales y de implementar la Comunicación Interna 2.0 en la institución, como estrategia de mejora de la comunicación.

- Conocer las acciones que permiten mantener una red social operativa y activa.

- Conocer las principales redes sociales existentes y sus diferentes tipologías: contactos, blog, contenidos, etc.

Temario:

1. Qué es la Web 2.0 y Comunicación interna 2.0

Introducción

- Participación.
- Perfil de los usuarios 2.0.
- Gobierno abierto.

2. Redes sociales.

- Introducción.
- Qué es una red social.
- Tipos de redes sociales.

(Durante el desarrollo de la capacitación, los participantes podrán ir evacuando dudas, sugerencias, preguntas que el especialista recogerá y responderá).

**4º Momento:** Se formarán grupos de 5-6 personas y se les dará la consigna de debatir y escoger posibles redes que puedan ser implementadas en la institución, considerando lo expuesto en la capacitación. Deberán completar lo resuelto en una planilla que servirá como registro para brindar la próxima capacitación.

**5º momento:** Recepción de dudas, comentarios, conclusiones y apreciaciones sobre lo presentado. Al finalizar la capacitación se registrarán los mails de los participantes para enviarles un libro digital, de modo que puedan leerlo y profundizar sobre la Comunicación 2.0. El libro será: “Comunicación interna 2.0. Un desafío cultura” de Alejandro Formanchuk.

**Tiempo de duración: 4 h cada capacitación.**

### **9.2.3. ACTIVIDAD 3**

Convocatoria mediante comunicado oficial al equipo de gestión, docentes y no docentes (secretarios, gabinete psicopedagógico, ayudante técnico, preceptores, bibliotecaria) a participar en jornada de capacitación en la que se informará y capacitará sobre herramientas que permitan mejorar la gestión interna de la comunicación.

### **9.2.4. ACTIVIDAD 4**

**Destinatarios y responsables:** Responsables: Lic. en educación (coordinadora) y gestor de redes sociales (asesor)

Destinatarios: equipo de gestión, docentes y no docentes (secretarios, gabinete psicopedagógico, ayudante técnico, preceptores, bibliotecaria)

**Temática para trabajar:** Información y capacitación sobre herramientas que permitan mejorar la gestión interna de la comunicación.

#### **Dinámica de trabajo: Jornada de Capacitación.**

Se dividirá al personal en dos grupos y cada uno asistirá a una de las dos reuniones realizadas en el día. El grupo “A” estará conformado por el plantel de secundaria (directivos, secretario, docentes), además de los docentes de materias especiales y el docente del gabinete psicopedagógico.

El grupo “B” lo conformarán: el plantel de Nivel inicial y primaria (directivos, secretario, docentes), y los docentes de educación física.

En ambas jornadas participará el consejo directivo.

**1º momento:** Se expondrá una lista de las redes y herramientas seleccionadas previamente seleccionadas por los participantes y consideradas por el especialista como aquellas que pueden ser más viables según las características de la institución.



Se hará entrega a los participantes de manuales diseñados por el especialista para profundizar en el conocimiento y manejo adecuado de cada una.

**2º momento:** El gestor realizará una capacitación sobre el uso, implementación y funcionalidad de los soportes e instrumentos que posiblemente se utilizarán en la institución.

- Soporte Multimedia: encontrará instrumentos que permitan la operativización de las estrategias mediante medios escritos, visuales y sonoros.

- Soporte Web: se podrán observar herramientas que le permitirán el aprovechamiento de las tecnologías para la optimización y efectividad de las estrategias.

- Contacto directo: se podrá encontrar con herramientas que viene desarrollando en la institución. Es relevante establecer nuevos enfoques o establecer objetivos claros para llevarlas a cabo.

**3º momento:** Recepción de dudas, comentarios, conclusiones y apreciaciones sobre lo presentado.

**Tiempo de duración:** 4 h aproximadamente cada capacitación.

#### **9.2.5. ACTIVIDAD 5**

Convocatoria mediante comunicado oficial al equipo de gestión, docentes y no docentes (secretarios, gabinete psicopedagógico, ayudante técnico, preceptores, bibliotecaria) a participar de una jornada de trabajo en la que se llevará adelante la elaboración de objetivos y estrategias para la incorporación de: Comunicación interna 2.0. Propuesta de diseño de plan de comunicación.

### 9.2.6. ACTIVIDAD 6

**Destinatarios y responsables:** Responsable y coordinadora: Lic. en educación (asesora). Destinatarios: Equipo de gestión, docentes, no docentes.

**Temática para trabajar:** Elaboración de objetivos y estrategias para la incorporación de: Comunicación interna 2.0. Propuesta de diseño de plan de comunicación.

#### **Dinámica de trabajo: Jornada de trabajo.**

Se dividirá al personal en dos grupos y cada uno asistirá a una de las dos reuniones realizadas en el día. El grupo “A” estará conformado por el plantel de secundaria (directivos, secretario, docentes), además de los docentes de materias especiales y el docente del gabinete psicopedagógico.

El grupo “B” lo conformarán: el plantel de Nivel inicial y primaria (directivos, secretario, docentes), y los docentes de educación física.

En ambas jornadas participará el consejo directivo.

**1° momento:** Se presentará el Árbol de Objetivos y se explicará su finalidad. Este se completará junto con todos los miembros de la institución con el fin de comenzar a proponer posibles soluciones a los problemas planteados, y se trazarán posibles estrategias. Para su elaboración se utilizará la pizarra digital, en la que se completarán los casilleros a medida que los asistentes vayan respondiendo.

**2° momento:** Presentación de “matriz de estrategias de comunicación interna 2.0”, que servirá como guía de trabajo y que permitirá lograr los objetivos propuestos, si se ejecutan de manera óptima las estrategias..

Aclaración de momento 1 y 2: Al grupo “B” que asista al segundo turno de la jornada, se le mostrará lo propuesto por el grupo “A” y, a partir de esto, podrán sumar aportes que el primer grupo no haya mencionado.

**3° momento:** La licenciada dejará como cierre de jornada una propuesta a los integrantes de la institución para diseñar un plan de comunicación. Para iniciarlos en su elaboración les proyectará el siguiente video de García J., Gaona, C., Mayorga, O., Yaso C. (2007) “*Plan de comunicación interna*”, que luego se enviará a cada uno, para identificar aquellos lineamientos generales para tener en cuenta. (Esta siguiente etapa se deberá realizar y elaborar institucionalmente y se podrá solicitar, si así se decidiera, la asesoría de un especialista en comunicación y en informática para elaborarlo y ejecutarlo.

En esta etapa la licenciada sugiere incorporar a la institución un administrador de red, el cual pueda servir como encargado del área de comunicación interna y externa.

**4° momento:** Recepción de dudas, comentarios, conclusiones y apreciaciones sobre lo presentado.

**Tiempo de duración:** 4 h aproximadamente cada jornada.

### **9.3. ETAPA 3**

#### **9.3.1. ACTIVIDAD 1**

Convocatoria mediante comunicado oficial al equipo de gestión, docentes y no docentes (secretarios, gabinete psicopedagógico, ayudante técnico, preceptores, bibliotecaria) a participar de una jornada de evaluación de la implementación del plan de comunicación y de cumplimiento de objetivos y estrategias propuestas.

### 9.3.2. ACTIVIDAD 2

**Destinatarios y responsables:** Responsable: Lic. en educación (coordinadora y asesora). Destinatarios: Equipo de gestión, docentes, no docentes.

**Temática para trabajar:** Evaluación de la implementación del plan de comunicación y de cumplimiento de objetivos y estrategias propuestas, pasado 1 año.

**Dinámica de trabajo:** Jornada de Evaluación.

Se dividirá al personal en dos grupos y cada uno asistirá a una de las dos reuniones realizadas en el día. El grupo “A” estará conformado por el plantel de secundaria (directivos, secretario, docentes), además de los docentes de materias especiales y el docente del gabinete psicopedagógico.

El grupo “B” lo conformarán: el plantel de Nivel inicial y primaria (directivos, secretario, docentes), y los docentes de educación física.

En ambas jornadas participará el consejo directivo.

**1º momento:** La licenciada tomará como referencia el análisis del Árbol de Objetivos y la implementación del plan de comunicación. A partir de estos, se realizará una evaluación de lo que se pretendía y proyectaba con lo logrado hasta el momento.

**2º momento:** mediante el intercambio entre todos los participantes, se irán registrando todas las apreciaciones para hacer foco sobre las debilidades que fueron surgiendo y proponer nuevas estrategias.

**3º momento:** La licenciada propondrá a los participantes elaborar nuevamente una matriz de estrategias para aquellas que no fueron viables o no se pudieron aplicar. Lo que supondrá un nuevo desafío institucional para lograr en el tiempo.

Aclaración de momento 1 y 2: Al grupo “B” que asista al segundo turno de la jornada, se le mostrará lo propuesto por el grupo “A” y, a partir de esto, podrán sumar aportes que el primer grupo no haya mencionado.

**4º momento:** Recepción de dudas, comentarios, conclusiones y apreciaciones sobre lo presentado.

**Tiempo de duración:** 3 h aproximadamente cada jornada.





### 9.5.RECURSOS

<p><b>RECURSOS HUMANOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un (1) Profesional Lic. en educación (asesor pedagógico).</li> <li>- Un (1) gestor de redes sociales.</li> <li>- Equipo de gestión</li> <li>- Docentes y no docentes (secretarios, gabinete psicopedagógico, ayudante técnico, preceptores, bibliotecaria)</li> </ul>
<p><b>MATERIALES/ TÉCNICOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conexión a internet</li> <li>- Proyector</li> <li>- Dos (2) Computadoras portátil</li> <li>- Pizarra con marcador</li> <li>- Pizarra digital</li> <li>- Sonido</li> <li>- Micrófono</li> <li>- Impresora</li> <li>- Lapiceras</li> <li>- Una (1) sala de reunión con directivos</li> <li>- Un (1) salón de usos múltiples (con sillas y algunas mesas)</li> <li>- Hojas blancas.</li> <li>- Fibrones.</li> </ul>



**DE CONTENIDO**

- Herramienta CmapTools para presentación del plan.
- Entrevista a equipo de gestión.
- Encuesta a docentes y no docentes.
- Artículo: *“La Comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0”*, investigación realizada por Gustavo Cusot y Gabriela Falconí.
- Dinámica grupal: “Dibujo dictado”
- Material impreso: Árbol del problema, Árbol de Objetivos, matriz de estrategias de comunicación interna 2.0.
- Planilla de Evaluación
- Planilla de elección de redes.
- Libro: “Comunicación interna 2.0. Un desafío cultura” de Alejandro Formanchuk.
- Manual de redes y herramientas digitales.
- Video: “Plan de comunicación interna”
- Planilla de asistencia
- Planilla de evaluación

**INFRAESTRUCTURA:** El instituto Santa Ana actualmente cuenta con la infraestructura de 2 oficinas de dirección, 1 salón de usos múltiples, computadoras, conexión a internet, pizarras para marcador y tiza y pizarras digitales, sonido e imagen,

proyector, parlantes, micrófonos, impresoras, hojas. Este equipamiento es el necesario para poder lograr cumplir con los fines propuestos.

#### **9.6. PRESUPUESTO**

Honorario de Licenciada en educación: \$22.000

Honorario gestor de redes sociales: \$20.000 (\$1200 aprox. por hora)

Impresión de manuales: \$4000

TOTAL: \$46.000

#### **9.7. EVALUACIÓN**

Si bien una de las etapas evaluativa se desarrolló previamente al finalizar la 3 etapa, la misma puede ser tomada en cualquier momento del año, ya que sirve como evaluación de seguimiento.

Se tomará también una evaluación de tipo procesual, la cual será realizada al finalizar cada jornada/ capacitación/ reunión, y servirá de monitoreo en todo el proceso.

Se utilizarán dos tipos de planillas

- Asistencia a los encuentros
- Evaluación de los objetivos propuestos en el proyecto.

### MODELO DE PLANILLA ASISTENCIA A JORNADAS

Apellido y nombre	D.N.I	Firma del docente			Firma del coordinador
		Primer encuentro	Segundo encuentro	Tercer encuentro	

### EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN EL PROYECTO.

Se tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

- Implementación de Proyecto.
- Participación.
- Asistencia.
- Participación.
- Puesta en marcha.
- Impacto de implementación.

Objetivos	Metas a alcanzar	indicador	instrumentos	Resultados
Proponer la Comunicación 2.0 como una nueva forma de comunicación organizacional en el Instituto Santa Ana.	Fortalecer la comunicación interna a fin de lograr una gestión educativa más participativa y efectiva.	Implementación de Proyecto	-Participación de jornadas de capacitación/trabajo, etc. -Apertura a cambios. -Aplicación plan de comunicación	
Realizar un diagnóstico del estado de la comunicación entre docentes y directivos	Dar cuenta de cómo el instituto usa la intranet para luego utilizar los datos como referencia en la toma de decisiones.	Participación	-Encuesta -Entrevistas	

Capacitar a docentes y directivos para que conozcan los beneficios de implementar nuevos canales de comunicación digitales	Selección de redes y herramientas adecuadas para aplicar institucionalmente la comunicación 2.0.	Asistencia Participación Puesta en marcha	Planillas de asistencia. - Elaboración del Árbol de objetivos -Matriz de estrategias de comunicación interna.	
Realizar análisis del Árbol del problema, de objetivos y matriz de estrategias comunicación interna a nivel institucional.	Eficacia en la aplicación en la aplicación de la nueva intranet.	Impacto de implementación	-Puesta en común. - Diseño de estrategias de mejora.	

## 10. RESULTADOS ESPERADOS

Con el desarrollo y puesta marcha del plan de intervención dirigido puntualmente a directivos y docentes del Instituto Santa Ana, se espera fortalecer la comunicación interna a fin de lograr una gestión educativa más participativa y efectiva.

Se tiene la expectativa de que lo trabajado durante el desarrollo de las actividades y etapas propuestas en las capacitaciones facilite la reflexión, el análisis, el debate y el consenso, consolidando vínculos a través del trabajo en conjunto, y que, al final, los participantes reconozcan la importancia y los beneficios que obtendrán si implementan nuevos canales digitales de comunicación.

Se espera que los miembros puedan sentirse desafiados a generar cambios, al incorporar nuevos canales de comunicación y herramientas que facilitan otros modos de vincularse y de participar en los que son protagonistas.

Se busca que como producto final elaboren e implementen como nueva estrategia comunicativa el plan de comunicación interna 2.0 , con el objetivo de lograr por medio de su implementación una comunicación eficaz y efectiva.

Este plan logrará mantenerse en el tiempo si se toma a la comunicación interna como parte fundamental e inherente de la organización, analizando continuamente los problemas, proponiendo nuevos objetivos y vías de estrategias para el logro de ellos, y administrándola de manera adecuada tanto en la dimensión organizativa como a nivel institucional.

Todos estos resultados esperados apuntan a reforzar las falencias comunicativas presentes y fortalecer la imagen y gestión institucional con la incorporación de estrategias comunicativas innovadoras.

## 11. CONCLUSIONES

De la elaboración del plan de intervención se derivan las siguientes conclusiones:

Tener un plan permite identificar de manera clara y ordenada todas las fases y etapas útiles y necesarias que intervendrán en el proceso desde su elaboración hasta la evaluación. En esta etapa es necesario describir la importancia de cada una de ellas.

Presentar la institución permite contextualizar aquellos aspectos que la singularizan y posibilita dar a conocer características e información que luego, al ser analizadas, colaboran en la detección de los problemas o necesidades.

Relacionar la problemática detectada con la elección de una línea temática permite posicionarse en un eje y darle coherencia a contenidos, dimensiones y enfoques relacionados entre sí y que son útiles para justificar el desarrollo del plan.

Identificar el problema permite puntualizar y describir de manera concreta, con datos que los avalen y acompañen, aquellas acciones o acontecimientos que fueron sucediendo para llegar a una situación problemática. Su importancia también radica en que, a partir de esta identificación, se procede a la formulación de objetivos necesarios para intervenir y generar propuestas de mejora.

Es necesario e importante proponer objetivos que sean claros, concretos, coherentes y realizables, ya que en su elaboración se plantea la finalidad de la propuesta.

Se debe identificar con precisión a quiénes está dirigida la propuesta, qué es lo que se propone, el para qué y los beneficios que se obtienen.

Elaborar una justificación permite fundamentar las razones y el propósito por el

cual se da inicio a la elaboración de la propuesta, y porqué se considera que su implementación genera cambios y beneficios a nivel organizativo, en el clima laboral, en el intercambio y en los vínculos, favoreciendo a corto, mediano y largo plazo a la institución.

El marco teórico tiene una gran importancia al ser el que respalda, orienta, sustenta y delimita qué y para qué se propone en el plan de intervención. En él se menciona de manera ordenada aquella información recopilada como conceptualizaciones, variables, procedimientos, artículos, documentos, etc., lo que permite ampliar y justificar descripciones a través de diversos autores y antecedentes sobre problemáticas similares.

El plan de trabajo es una parte central del proyecto. Con su ejecución se comienza a dar marcha a la concreción de los objetivos. La planificación permite organizar, estructurar, visualizar y sistematizar aquellas actividades propuestas de una manera secuencial y gradual. Para llevarlas a cabo, es necesario contar con un cronograma, recursos necesarios y un presupuesto que den cuenta de que las actividades son viables.

Exponer los resultados esperados permite comunicar aquellas expectativas que se tienen con la implementación del plan de comunicación interna 2.0. Estos resultados sirven para ser considerados como indicadores de logros y referentes frente a posteriores evaluaciones del proyecto.

En cuanto a las fortalezas que se presentan se puede mencionar que:

Se trabaja sobre una propuesta que genera un cambio de actitud al ser innovadora, lo que permite que los miembros adquieran nuevos conocimientos y habilidades adecuándose al nuevo contexto tecnológico.

Aplicar la comunicación interna 2.0 permite generar e intercambiar información de manera colectiva. Se considera en la propuesta al equipo directivo, docentes y no docentes, lo que requiere la participación de todos ellos en la elaboración y posterior implementación del plan de comunicación, lo que los involucra, hace protagonistas y responsables permitiéndoles utilizar sus habilidades creativas, reflexivas y toma de decisiones. Genera una motivación y compromiso al ser ellos mismos los que deben sostenerla en el tiempo.

Con la participación y compromiso se puede lograr un cambio positivo en la comunicación interna, donde todos estén conectados, construyendo nuevas experiencias y sosteniendo la unidad educativa y valores que persigue la institución.

Al ser una institución privada, cuenta con capital económico para invertir en capacitaciones y en personal para el manejo de redes, y con la infraestructura de internet necesaria para implementar la intranet.

La propuesta presenta el beneficio de poder ser compartida y aplicada en otras instituciones educativas, lo que demuestra la utilidad que obtuvieron en su implementación.

Algunas limitaciones que puedan presentarse en su implementación son:



Se evidencia que el tipo de comunicación interna entre directivos y el resto del personal es formal e informal, en ambos casos descendente. En ocasiones, se utiliza el primero para enviar comunicados en relación a directivas o información relacionada con lo laboral. El segundo también es utilizado como canal de información descendente, lo que ha generado fallas, al perderse el mensaje y no ser registrado. Frente a la nueva propuesta pueden surgir resistencias al cambio al querer seguir sosteniendo estos canales de comunicación tradicionales como único canal de comunicación. Es posible también que no todos los miembros estén dispuestos a aprender y utilizar nuevas tecnologías para la transmisión o intercambio de información.

Debido a la gran cantidad de personal, es posible que sea difícil lograr que todo el personal convocado asista a cada una de las reuniones y capacitaciones.

Ante lo expuesto se presenta la siguiente propuesta de mejora:

Para lograr mejoras, la institución debe tomar los nuevos cambios como desafíos y comenzar a generar un proceso de innovación, otorgándole un valor significativo a esta propuesta. De esta manera, se busca pasar de una comunicación organizacional tradicionalista a una que fomente y facilite la participación de todos los actores mediante la aplicación de estrategias que la promuevan.

Fortalecer mediante la incorporación de nuevas herramientas comunicativas las relaciones interpersonales, fomentando el intercambio y generando espacios donde se vivencie un buen clima laboral en donde se motiven unos a otros a incorporar las nuevas redes.

Incorporar personal capacitado e idóneo, como un administrador de red, encargado

de la elaboración, organización y coordinación de redes y canales comunicativos tanto internos como externos.

## 12. REFERENCIAS

Almenara, J. C., Osuna, J. B., Cejudo, M. D. C. L., & Cabrera, C. Y. (2016) p.5. Redes sociales y Tecnologías de la Información y la Comunicación en Educación: aprendizaje colaborativo, diferencias de género, edad y preferencias. *Revista de Educación a Distancia (RED)*. Vol. 51. Recuperado a partir de: <https://revistas.um.es/red/article/view/275131>

Andrade Horacio (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Ed. Netbiblo, S.L.

Extraído de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNUoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna&ots=goFlAuRPuY&sig=MnOWTkoRTGVikvsnpXQa9s9KAVI#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20interna&f=false>

Ball, S. J., & Míguez, N. (1989). La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona: Paidós. Tomado de: [http://www.terras.edu.ar/biblioteca/1/CRRM\\_Ball\\_Unidad4.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/1/CRRM_Ball_Unidad4.pdf)

Bascuñana Soto, C. (2019). *Comunicación 2.0 en la escuela primaria. Aplicación de técnicas profesionales de relaciones públicas y comunicacionales para una comunicación eficaz, caso Escuela María Ward de Badalona*. (Tesis de Grado). Universitat Oberta de Catalunya. Badalona, España. Tomada de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/90188/6/bascuTFG0119mem%c3%b2ria.pdf>

- Bello, C. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, Vol. 2 (N°3), 24-40. Recuperada de:  
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/DialnetComunicacionEfectivaDesdeLaGerenciaEducativa-7276113%20(2).pdf
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Ed. Noveduc Libros. Tomado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iCwWtZZXPHYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=GESTIONAR+ES+HACER+QUE+LAS+COSAS+SUCEDAN&ots=ohVzSH8IPJ&sig=\\_Mu6EsGUVAp8LCD8qExi1bvK5tk#v=onepage&q=GESTIONAR%20ES%20HACER%20QUE%20LAS%20COSAS%20SUCEDAN&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iCwWtZZXPHYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=GESTIONAR+ES+HACER+QUE+LAS+COSAS+SUCEDAN&ots=ohVzSH8IPJ&sig=_Mu6EsGUVAp8LCD8qExi1bvK5tk#v=onepage&q=GESTIONAR%20ES%20HACER%20QUE%20LAS%20COSAS%20SUCEDAN&f=false)
- Casassus, J. (2002). Cambios paradigmáticos en educación. *Revista Brasileira de Educação* (N°20), 48-59.  
Extraído de: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141324782002000200004&script=sci\\_arttext&tlng=es](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141324782002000200004&script=sci_arttext&tlng=es)
- Centurión Fernández, A. D. P. (2019). *La comunicación 2.0 y su influencia en el clima laboral Scotiabank agencia Chiclayo 2018*. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo. Facultad de Ciencias empresariales. Chiclayo, Perú. Extraída de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36590/Centuri% c3 %b3n\\_FADP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36590/Centuri%c3%b3n_FADP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cusot, G., & Falconí, G. (2016). La Comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0. *ESTRATEGAS, Investigación en Comunicación*. 57-68. Tomado de

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/99-330-1-PB.pdf

De castro, A. (2016). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Barranquilla,

Colombia: Ed. Verbum. Tomado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=tipos+de+comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=ZDV3ruiFQe&sig=sAzzOjl\\_Yhp8HLzAVoVg9mBdtm8#v=onepage&q=tipos%20de%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=tipos+de+comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=ZDV3ruiFQe&sig=sAzzOjl_Yhp8HLzAVoVg9mBdtm8#v=onepage&q=tipos%20de%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=false)

Formanchuk, Alejandro (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. –

Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados. Recuperado de [http://colegiorrpp.cl/Comunicacion-interna-2.0-Alejandro\\_Formanchuk.pdf](http://colegiorrpp.cl/Comunicacion-interna-2.0-Alejandro_Formanchuk.pdf)

Graffe, Gilberto José (2002). Gestión educativa para la transformación de la

escuela. *Revista de Pedagogía*. Vol. 23, (Nº68), 495-517. Recuperada de [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S079897922002000300007&script=sci\\_arttext](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S079897922002000300007&script=sci_arttext)

Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., Cordero Díaz, M. C. (2020)

Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?. *Aibi, revista de investigación, administración e ingeniería*. Vol. 8, (Nº1). 147-153 Extraída de <https://core.ac.uk/download/pdf/327164011.pdf>

Segredo Perez, A., García Milian, A. M., López Puig, P., Cabrera, P. L., Perdomo, V. I.

(2017) Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Revista Horizonte sanitario*. Vol. 16. (Nº1). 28-37.

Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74592017000100028&script=sci\\_arttext#B12](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74592017000100028&script=sci_arttext#B12)

Pérez, A. F. (2012). Posiciones teóricas en torno a la Comunicación Organizacional. Recuperada de <https://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.pdf>

Universidad Siglo 21. (2019). Descripción densa del Instituto Santa Ana. Extraído de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

## **12.1. REFERENCIAS AUDIOVISUALES**

García J., Gaona, C., Mayorga, O., Yaso C. [Díaz Dueñas, Diana] (2007, Septiembre 2) *“Plan de comunicación interna”*.

Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=p\\_mG-Axl0pA](https://www.youtube.com/watch?v=p_mG-Axl0pA)

**13. ANEXO**

### **13.1. ANEXO 1. LINK PRESENTACIÓN. HERRAMIENTA PREZZI**

<https://prezi.com/view/rfn9W745gRg5vLnRdO49/>

### **13.2. ANEXO 2 - ENTREVISTA A INTEGRANTES DEL EQUIPO DE GESTIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA.**

- 1 - ¿Qué papel considera que tiene la comunicación en la institución?
- 2 - ¿Cómo considera que se transmite de la información? (informal, unidireccional, etc.)
- 3- ¿Quiénes son las personas encargadas de emitir los mensajes? Y ¿Quiénes son los receptores?
- 4 – A la hora de transmitir un mensaje ¿Qué flujos de comunicación están presentes en la institución? (informal, emitido desde dirección, informes, reuniones, etc.)
5. ¿En qué nivel comunicativo considera que se encuentra la institución actualmente? (informal, intradepartamental, intra e interdepartamental, intra e interdepartamental a todos los niveles)
6. ¿Cuáles son las herramientas o canales de comunicación más utilizados habitualmente en la institución? ¿Se utiliza la intranet? (Tablón de anuncios y folletos informativos, Buzón de sugerencias y circulares informativas, Reuniones y mensajes de correo, Intranet corporativa, emails, etc.).
7. ¿Cómo percibe la comunicación dentro de la institución? (incierto, poco fiable, ambigua, fiable, rigurosa)
8. Cuando una persona tiene una idea, sugerencia o mejora, ¿cuál es el proceso para comunicarlo?
9. ¿Existe alguna persona responsable de manejar la comunicación dentro del instituto?
10. Los problemas de comunicación en la institución se debe principalmente a...



### 13.3. ANEXO 3. ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE Y NO DOCENTE SOBRE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

La siguiente encuesta tiene fines académicos y sus resultados se verán reflejados en el diagnóstico acerca de cómo funciona la intranet vigente y cuáles son las necesidades presentes y que sirven para desarrollar mejoras.

#### IDENTIFICACIÓN

Cargo:

Turno:

#### USO DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

1. Señala cuáles de los siguientes canales de comunicación interna de la Institución conoces (nota: contemplar la posibilidad de señalar varias)

- Correo Electrónico
- Portal Web
- Buzón de sugerencias
- Tablones de anuncios
- Jornadas
- Reuniones
- Canales de comunicación informales
- Documentos oficiales
- Otros (indicar):

2. Señala con qué frecuencia se utilizan cada una de ellos:

A diario, semanalmente, mensualmente, ocasionalmente, nunca

- Correo Electrónico.....
- Portal Web.....
- Buzón de sugerencias.....
- Tablones de anuncios .....
- Jornadas.....
- Reuniones .....
- Canales de comunicación informales.....
- Documentos oficiales.....
- Otros (indicar):

**3. Señala, para cada una de las siguientes canales, cuál es tu valoración sobre su utilidad:**

Mucha / Bastante / Poca / Ninguna

- Correo Electrónico.....
- Portal Web.....
- Buzón de sugerencias.....
- Tablones de anuncios.....
- Jornadas.....
  
- Reuniones .....
- Canales de comunicación informales.....
- Documentos oficiales.....
- Otros (indicar):

**4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)?**

- Siempre
- Muchas veces
- Ocasionalmente
- Nunca

**FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

**5. ¿Conoces qué vía o canal debes usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?**

- Si
- No

¿Cual? .....

**6. ¿Consideras que recibes información....(marca la opción)?**

- Estratégica (Planes, Objetivos, Tareas...)  Mucha /  bastante /  Poca /  Ninguna
- Normativa (Manuales de procedimiento, Guías, Novedades...)  Mucha /  Bastante /  Poca /  Ninguna
- Profesional (Congresos, Cursos formativo)  Mucha /  Bastante /  Poca /  Ninguna
- Emocional (Reconocimientos)  Mucha /  Bastante /  Poca /  Ninguna

**7. ¿Recibes información directamente desde el equipo de gestión de la Institución?**

- Mucha
- Bastante
- Poca
- Ninguna

**8. ¿Recibes información de tu director inmediato?**

- Mucha
- Bastante
- Poca
- Ninguna

**9. ¿Con qué frecuencia tienes intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con tu director inmediato?**

- A diario
- Semanalmente
- mensualmente
- ocasionalmente
- nunca

**10. ¿Tu director inmediato es accesible, escucha de manera activa y te responde?**

- Si
- No

**11. ¿Consideras que la comunicación entre los miembros de la institución es fluida?**

- Mucho
- bastante
- poco
- nada

**12. ¿La comunicación entre el personal con turno de mañana y de tarde es la adecuada?**

- Mucho
- Bastante
- Poco
- nada

### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS OPERACIONALES**

**13. ¿Conoces los aspectos estructurales de la institución (organigrama, distribución de tareas, etc)?**

- Si
- No

**14. ¿Participas en la definición de los objetivos operacionales de tu nivel (Inicial, primario, secundario)?**

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

**15. ¿Participas en reuniones para definir y hacer un seguimiento de estos objetivos operacionales?**

- Si
- No

**16. ¿Tu jefe inmediato potencia la participación en la definición de objetivos?**

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**

**17. ¿Planteas propuestas de mejora en el área en la que estás implicado/a?**

- Si
- No

**18. ¿Tu director inmediato es receptivo a tus propuestas y sugerencias de mejora?**

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

**19. ¿Tienes autonomía para tomar decisiones que mejoren o ayuden en el nivel en el que estas implicado/a?**

- Mucha
- Bastante

- Poca
- Ninguna

**20. ¿Recibes información de los cambios que se introducen en el nivel en el que participas?**

- Mucha
- Bastante
- Poca
- Ninguna

### **TRABAJO EN EQUIPO**

**21. ¿Percibes a tu nivel (inicial, primario, secundario, secretarios, etc) como un equipo de trabajo?**

- Si
- No

**22. ¿Fomenta tu director inmediato el trabajo en equipo?**

- Mucho
- bastante
- poco
- nada

**23. ¿Conoces el reparto de tareas y responsabilidades del resto de las Personas de tu mismo nivel (inicial, primario, secundario, secretarios, etc.)**

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

**24. ¿Consideras que tienes oportunidades para contribuir a la mejora general de tu nivel?**

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

### **RECONOCIMIENTO Y SATISFACCION GENERAL**

**25. ¿Tienes sentido de pertenencia al Instituto Santa Ana?**

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

**26. ¿Consideras que obtienes el reconocimiento adecuado por el desempeño en tu trabajo?**

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

**27. ¿Tu nivel de satisfacción general sobre comunicación y participación es...?**

- Muy alto
- Alto
- Bajo
- Muy bajo

**28. ¿Sugiere al menos una medida para mejorar la comunicación y la participación del personal en el Instituto?**

- No.
- SI. ¿Cuál?

### **13.4. ANEXO 4 -DINÁMICA GRUPAL DE COMUNICACIÓN: DIBUJO DICTADO**

#### **Objetivos**

- Identificar diferencias entre comunicación unidireccional y bidireccional
- Analizar las distinciones que cada uno puede concebir de un mismo comunicado y cómo esto afecta, o no, en la comunicación.

#### **Desarrollo**

El coordinador escoge a una persona, le entrega una tarjeta con una imagen y le solicita que se la dicte al resto de los participantes. Los participantes deberán intentar hacer una réplica del mismo. Es importante que la persona que dicte el dibujo este detrás de algo que la cubra para evitar hacer gestos con las manos.

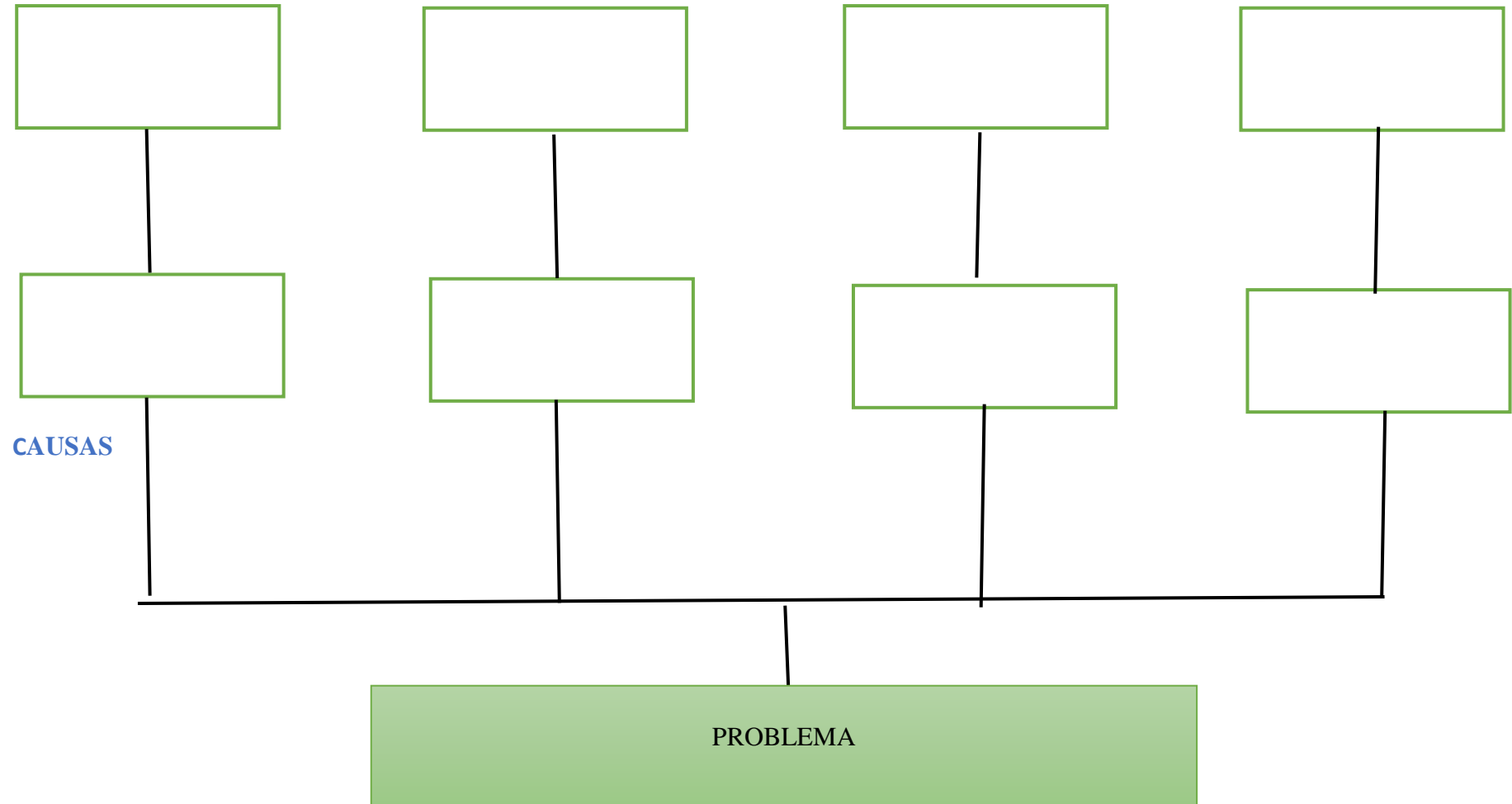
Se realizarán 3 rondas. En la primera solo hablará quien dicta y el resto dibujará. No se pueden hacer preguntas. Es una comunicación unidireccional. Una vez que finalice el dictado se guarda la hoja.

En la 2da. ronda se toma otra hoja para empezar a dibujar nuevamente, pero esta vez el grupo podrá realizarle preguntas a quien dicta con la condición de que sólo podrá responder SI o NO. Una vez que finalice el dictado se guarda la hoja.

Se toma otra hoja para la 3er. ronda, en esta ocasión no hay límites para la comunicación, pueden darse interacciones de retroalimentación. Es habitual que en este último intento el dibujo sea el más parecido al original.

13.5. ANEXO 5 - ÁRBOL DEL PROBLEMA

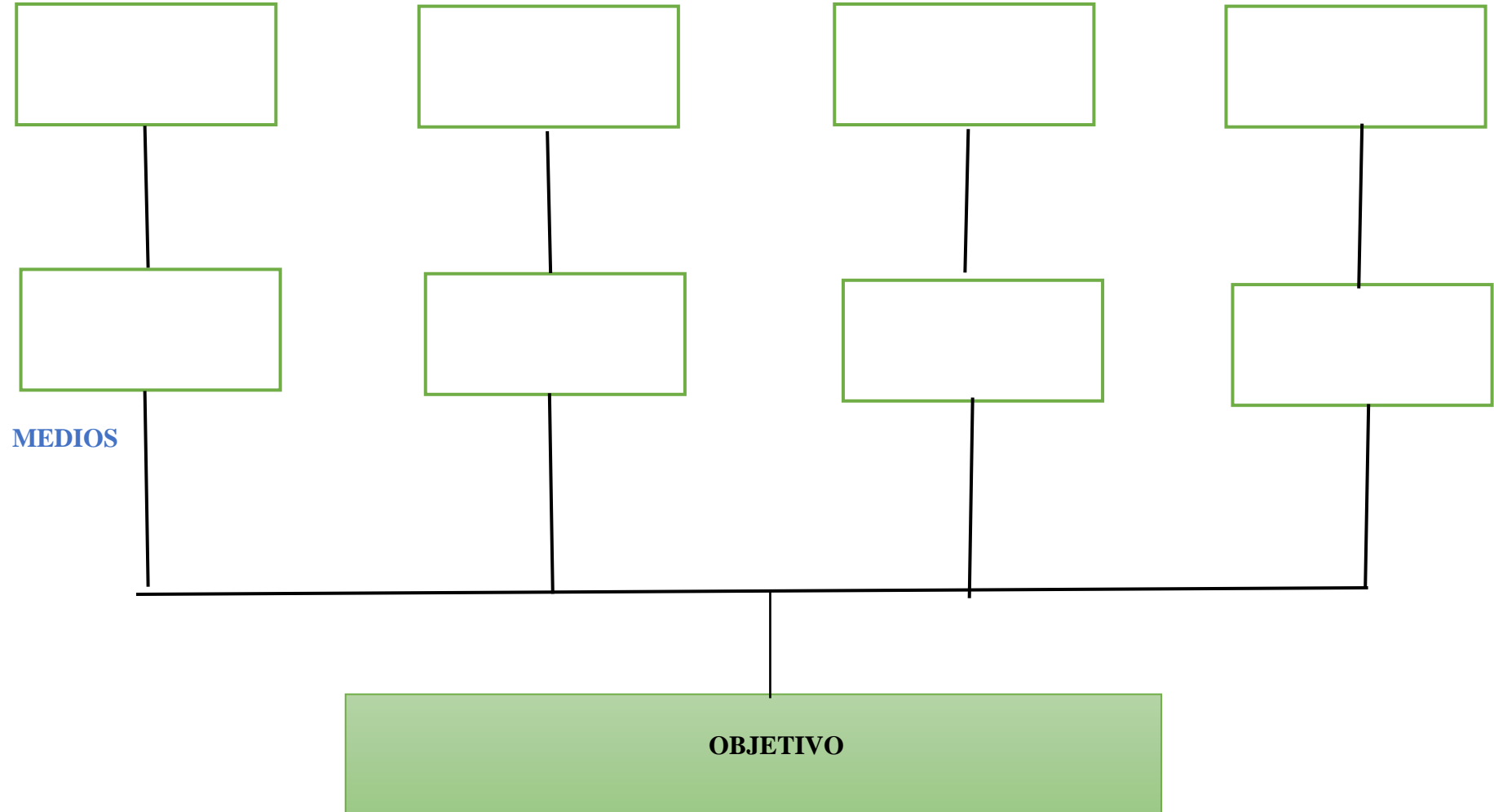
EFFECTOS





**13.6. ANEXO 6.- ÁRBOL DE OBJETIVOS**

**FINES**



**13.7. ANEXO 7- MATRÍZ DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA 2.0**

Destinatarios	Estrategias	tácticas	Activaciones	Productos	Meta	Medición