

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado - Plan de Intervención

Licenciatura en Educación

Título de Plan de Intervención:

Comunicación interna : herramienta estratégica para una gestión exitosa

Unidad Educativa: Instituto Santa Ana

Autora: RODRIGUEZ, Patricia Marcela

Legajo: VEDU11839

DNI: 21.355.652

Prof. Tutor: SORIA, Sandra del Valle

Chubut, Noviembre 2020

Contenido

Resumen y palabras clave	4
Introducción	5
Presentación de la línea temática escogida	7
Síntesis de la Institución	10
• Datos generales	10
Visión	13
Misión	13
Valores	14
Objetivos	14
Perfil del egresado y Población	14
• Delimitación del Problema	15
Objetivos	16
Objetivo General:	16
Objetivos Específicos:	17
• Justificación:	17
• Marco Teórico	18
Plan de Trabajo	24
ACTIVIDAD PRESENCIAL 1: Comunicándonos y conociéndonos	25

ACTIVIDAD PRESENCIAL 2: Integración	28
ACTIVIDAD NO PRESENCIAL 3: Análisis comunicacional.	33
ACTIVIDAD PRESENCIAL 4: Capacitación y puesta en marcha.	36
• Cronograma	38
Recursos	41
Presupuesto	41
Evaluación	42
• Resultados esperados	45
Conclusión	46
Referencias	49

Resumen y palabras clave

La comunicación es una herramienta estratégica que posibilitará, a través del intercambio de mensajes, entablar una conexión organizada y dirigida entre los distintos miembros de la institución. Por su parte, el equipo de gestión tiene a su cargo propiciar la construcción colectiva de la escuela a través de la claridad en el mensaje. Estos conceptos en la actividad cotidiana no se cumplen en su totalidad, por lo que la propuesta ofrece instrumentos para que las acciones se acerquen al ideal en principio establecido.

Habiendo detectado esta debilidad en la institución a intervenir se observa que se encuentra en un momento de incremento en cuanto a la cantidad de sus miembros, al mismo tiempo se detectan algunas debilidades en la comunicación interna sobre las que se focalizará en pos del mejoramiento, apuntando al fortalecimiento de los lazos comunicacionales tanto dentro como fuera de la institución. Como consecuencia de una buena convivencia, participación e integración de los participantes se optimizará de manera significativa el funcionamiento institucional.

Se elabora en este contexto, una propuesta, como producto del análisis institucional, enfocada en la problemática de comunicación que presentó en el informe FODA la mencionada organización, donde se ve afectada la comunicación interna que repercute en el resto de los actores participantes. Es a partir de allí que se vislumbra la necesidad de desarrollar diferentes estrategias de comunicación interna que mejoren y optimicen los canales internos ya existentes y se diseñen nuevas herramientas innovadoras para la institución.

Palabras clave: COMUNICACIÓN INTERNA–GESTION–CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

La comunicación, juega un rol fundamental en las relaciones entre los hombres y durante muchos años ha sido objeto de análisis, dado que es en las relaciones sociales donde se producen las formas de intercambio más disímiles y auténticas que pueden afectar o no a las personas implicadas impactando en el desempeño dentro de un grupo de actores vinculados circunstancialmente.

Por tal razón, analizar y entender estrategias factibles de ejecución para propiciar la comunicación fluida, dinámica e interpersonal dentro de la institución educativa Santa Ana resulta el motor propulsor del presente plan de intervención.

La comunicación en las instituciones educativas en general y en esta en particular, no puede dejar a un lado la necesidad del mejoramiento en los canales de comunicación atendiendo a las particularidades de los actores intervinientes.

Las dificultades de comunicación que impactan indefectiblemente en el desarrollo de procesos del orden institucional, refractan en los diferentes grupos operativos establecidos dentro de la gestión escolar. Como resultado de esto, quienes emiten directrices, terminan siendo mal interpretados, desconocidos, distorsionados, cuando no desoídos, con el agravante en la carencia de retroalimentación, desencadenando en la inacción o en la ejecución incorrecta de los procedimientos establecidos.

El plan de intervención diseñado para hacer frente a la problemática contextualizada consta de tres líneas de análisis:

- La comunicación entre docentes y directivos docentes:

- ✓ Tipos de comunicación.
 - ✓ Problemas en la comunicación.
 - ✓ Medios o canales de comunicación.
- La comunicación organizacional como modelo aplicable en la gestión escolar
- ✓ La institución educativa como una organización.
- Comunicación y calidad
- ✓ La comunicación y la calidad en la gestión.

Presentación de la línea temática escogida

“Gobiernos Educativos y Planeamiento”

Dentro de este eje, se tomará como temática de intervención la comunicación, como herramienta estratégica para una eficiente gestión institucional.

El Instituto Santa Ana de ciudad de Córdoba, de gestión privada, es la institución a intervenir. De acuerdo al posicionamiento teórico elegido, la escuela se encuentra en franco crecimiento de alumnos y personal (docente y no docente), lo que demanda repensar nuevas estrategias comunicacionales.

Según (Blejmar, 2005) “la gestión estratégica es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera (ética procesual), sobre la base de propósitos ex ante y ex post. La gestión se confronta con resultados, no con objetivos” (pág. 137).

A manera de reflexión, (Blejmar, 2005) menciona “que los procesos de reformas educacionales de los 90, más allá de las críticas, esas mismas reformas trajeron a la luz uno de los aspectos relevantes de la responsabilidad de la dirección y sus equipos: la organización escolar” (pág. 33).

El trabajo de los equipos de gestión resulta importantísimo para articular personas, espacios, tiempos y recursos, a la hora de mejorar la enseñanza y el aprendizaje, tanto de alumnos como de docentes; un desafío de construcción colectiva para hacer de la escuela un espacio más auténtico y significativo para la vida profesional de los adultos y sobre todo, mejorarles los tiempos de permanencia en la escuela a los niños, niñas y adolescentes.

¿Qué importancia tiene la comunicación en el mejoramiento de la calidad, en la equidad y en la profesionalización educativa? (Poggi, Tiramonti y Aguerrondo, 1997) Afirman que:

“Administrar es también, prever las acciones que hacen posible la gobernabilidad de la institución, lo que permite que la institución transite por los caminos que se le traza”.

“Una de las funciones de la administración, es asegurar que el flujo informativo llegue a todos los sectores y miembros de la institución. Para ello será necesario construir canales de comunicación con los cuales hacer transitar la información y crear rutinas comunicativas”

Como indica (Blejmar, 2005):

“Gestionar la organización es intervenir en las distintas dimensiones. Hay una herramienta privilegiada en la gestión, es el lenguaje, la conversación, el poder de la palabra que se despliega en las ideas, los estados de ánimo y las prácticas en cuanto a acción. La idea de competencia comunicativa instalada por Searle, Austin y más cercano a nosotros, en Latinoamérica por Flores, Echeverría y Maturana, abre un campo fértil al desarrollo de la gestión, al poner foco en lo obvio, la calidad de las conversaciones (en contenido y estilo) recurrentes en una organización, está directamente vinculada con la calidad de gestión en esa organización. Así el director, el coordinador y el docente gestionan desde el lenguaje la transmisión de sus ideas, el reconocimiento e intervención sobre los estados

de ánimo de la institución y en el pasaje a la acción, gestionan las prácticas de estas ideas y estados de ánimo. Quien gestiona, rápidamente descubre el lugar primordial que ocupa el lenguaje, cuando busca las palabras adecuadas ante cualquier situación. Establecer compromisos, ofertar posibilidades, realizar pedidos, demandar, juzgar con fundamento, coleccionar, utilizar y distribuir información, afirmaciones verdaderas, decidir, declarar, son actos del habla. Estos actos construyen coordinaciones y compromisos de acción para la gestión”. (pág. 34).

Finalmente, intentaremos descubrir las relaciones entre la gestión de las organizaciones abiertas al aprendizaje y las prácticas y los roles de comunicación efectivos, como vía para el mejoramiento permanente en las relaciones humanas, a través de un plan de acciones, entre ellas, técnicas de comunicación.

Según (Blejmar, 2005)

“Los resultados de una gestión dependen de la calidad y competencia del grupo humano y de la organización. Se aumentan las capacidades desarrollando las competencias del grupo humano, estimulando sus estados emocionales y desarrollando las prácticas y procesos organizacionales (tecnológicos, administrativos, de relaciones humanas, etc.)” (pág. 138)

Mi intervención desarrollará un conjunto ordenado de recursos comunicativos establecidos a mediano y largo plazo, de acuerdo a los lineamientos planteados por el Instituto Santa Ana, observando el diagnóstico elaborado por la institución en su matriz

FODA. En su puesta en marcha, la estrategia de comunicación, será el eje de cambios en gestión comunicativa de la institución. Se direccionarán recursos y actividades para una comunicación interna eficaz.

“Las comunicaciones son cruciales en cualquiera de los nuevos modelos de las organizaciones educativas” (Unesco, 2000).

Síntesis de la Institución

- **Datos generales:**

La siguiente información, fue extraída en base a la descripción densa realizada por la Universidad Siglo 21, en el año 2019 al Instituto Santa Ana.

El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad obligatoria a partir de la Sala de 5 años. Es mixto y laico, cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés, funciona en un edificio propio y actualmente cuenta con 72 docentes distribuidos en dos turnos, mañana y tarde (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 3, 2018)

La institución consta de tres edificios:

Un edificio cuenta con dos alas principales: en un extremo se encuentran las aulas del nivel medio (en planta baja) y del nivel secundario (en la planta alta); en el otro extremo, se encuentran las oficinas de Recepción, Administración, Dirección, la Sala de Computación, Comedor, Biblioteca, etc.

El otro edificio alberga el nivel inicial, con sus salas, baños y el vestíbulo.

Por último, se encuentra la casona antigua, donde funciona una sala de nivel inicial con sus respectivos baños y la sala de materiales didácticos. Actualmente, se está construyendo el nuevo módulo para la ampliación del nivel inicial.

Los patios de recreos se delimitan a los playones de Educación Física (1 cancha de fútbol y 1 cancha de básquet), el patio central (donde se encuentra el mástil) y un patio adicional al frente de la casona incorporada recientemente.

En relación a la comunicación, la institución cuenta con teléfono de línea fija, correo electrónico y red social (Facebook). (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 8, 2018)

Se encuentra ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba, aproximadamente, a 7 kilómetros del centro de la ciudad, en el límite norte del barrio Argüello, colindando al frente con barrio Argüello Norte, Villa 9 de Julio y Villa Silvano Funes. Dirección postal: Ricardo Rojas 7253, Código postal: 5147.

Este sector, en la actualidad, está poblado casi en su totalidad y las familias tienen una posición socioeconómica media, si bien se están radicando nuevas familias que, en su mayoría, están conformadas por una población de adultos mayores. “Este barrio cuenta con servicio de agua corriente, luz eléctrica, alumbrado público, servicio de recolección de basura, gas natural y, además, posee espacios verdes” (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 4, 2018)

En cuanto a la historia del colegio, se puede contar que, por acción e iniciativa privada, surge la idea de la creación de la institución. Las familias fundadoras deseaban una formación bilingüe castellano-inglés para sus hijos. Así, se logró concretar la idea de la fundación de una escuela con nivel inicial, primer y segundo grado en el año 1980, con un total de 52 alumnos. La modalidad siempre fue de doble escolaridad, con el dictado de los contenidos de castellano por la mañana y los de inglés por la tarde.

El motivo de la elección de la radicación en el predio en que hoy se encuentra ubicada la institución residió en la necesidad de un amplio espacio verde que permitiera desarrollar actividades en contacto con la naturaleza y su entorno.

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), el cual se traza alrededor de la enseñanza bilingüe de doble escolaridad,

En 1984 se incorporó un director para el nivel secundario. En este mismo año, se inauguró el edificio para la educación primaria, donde actualmente se encuentran las aulas para primaria y secundaria.

Se adquirió una propiedad compuesta por una casona amplia y un gran espacio verde donde comenzaron a funcionar las aulas y las dependencias administrativas. Posteriormente, se construyó el edificio principal, se adaptó la casona a oficinas y se anexaron nuevas zonas para el comedor y la Sala de Computación.

Entre los años 1990 y 2000, se vio afectada la imagen y el prestigio de la institución, provocando un descenso de la matrícula. Para revertir esta situación, se generó un plan de

trabajo con el foco en la redefinición de la modalidad pedagógica, el perfil de alumno, la familia y los docentes.

En el año 2017, se sumó a las instalaciones una nueva casona antigua con un salón de usos múltiples, dos anexos de uso general, un amplio patio delantero y otro trasero (donde se construye uno de los playones deportivos). En el mismo año, se incorporó una segunda división en Sala de 3 años.

En la actualidad, la escuela tiene un constante crecimiento de matrícula, que la lleva a pensar nuevos planes de ampliación de espacios edilicios, desde lo organizacional y lo administrativo y la incorporación de nuevos docentes que respondan al perfil de la institución. (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 10, 2018)

Visión

“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. Es una escuela que 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”. Instituto Santa Ana (2018).

Misión

“Se trabaja para la excelencia académica, se forman personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observen atentos, que experimenten, que ensayen, que argumenten, que acepten 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”. Instituto Santa Ana (2018).

Valores

La libertad, el respeto, la solidaridad, la individualidad y la creatividad como orientadores del rumbo del aprendizaje y la formación integral de la persona, fortaleciendo la autoestima, fueron el ideario fundacional del colegio. (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 10, 2018)

Objetivos

Brindar una educación bilingüe con amplio dominio del idioma inglés. (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 14, 2018)

Ofrecer una enseñanza personalizada, priorizando el crecimiento de cada alumno y estimulando sus capacidades individuales. (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 14, 2018)

Abrir caminos a múltiples experiencias, creando escenarios diferentes que promuevan los distintos aprendizajes y el pensamiento crítico. (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 14, 2018)

Perfil del egresado y Población

Se espera que el egresado logre una admirable cultura general, que maneje el idioma inglés con excelencia, con marcadas habilidades sociales, y se caractericen por ser curiosos e interesados por el mundo que los rodea, observadores atentos y objetivos de sí mismo y del

hacer y del entorno, solidarios, respetuosos, comprensivos y leales con sus pares, socialmente positivos a través de valores morales y respetuosos de las diferencias, aceptando lo diverso y desarrollando un pensamiento verdaderamente tolerante. (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 24, 2018)

La escuela tiene según sus últimos datos de 2019, un total de 456 alumnos, de los tres niveles educativos que ofrece.

El equipo de gestión de dicha institución está compuesto por, dos representantes legales (una a nivel educativo y otra a nivel administrativo). Seis directores (uno para el nivel inicial castellano). A partir del año 2019, se sumó uno para el nivel inicial inglés. Además, hay dos para el nivel primario, castellano e inglés, y dos para el nivel secundario, castellano e inglés. El equipo docente consta de 16 docentes para el nivel inicial: 12 maestras y 4 auxiliares docentes, 12 docentes para el nivel primario. 33 docentes para el nivel secundario, 6 docentes de Educación Física, 5 docentes de materias especiales: Arte, Música, Computación. Gabinete psicopedagógico: un docente. Ayudantes técnicos: el servicio está tercerizado. Preceptores: dos. Administrador de red: no. Bibliotecaria: una, para el turno mañana. Secretarios: una, para nivel secundario y otra para nivel inicial y primario. Personal de limpieza: diez no docentes. Personal del kiosco: entre dos y tres personas se encargan de atender el quiosco. (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 17, 2018).

- **Delimitación del Problema**

Dentro del proyecto Plan de Mejora Institucional (PMI), en el punto 3, correspondiente al diagnóstico, se ha observado en la matriz F.O.D.A. de la institución Santa Ana:

Debilidades

Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles. (Universidad, Universidad Siglo 21 - Lección 36, 2018)

El desafío del colegio sería poder transformar esta debilidad en fortaleza, en un marco de permanente crecimiento institucional.

Estas dificultades de comunicación interfieren en el desarrollo de los procesos institucionales, que surgen en los diferentes integrantes del plantel, quienes emiten directrices que no son conocidas, llegan distorsionadas o tarde. Además de la interpretación errónea que en ocasiones se da por parte del receptor de la información, sin que existan estrategias de retroalimentación, lo cual desencadena en la no realización o ejecución incorrecta de los procesamientos.

A manera de conclusión, se puede decir que se buscará transformar las fallas en la comunicación institucional, a través de un plan de intervención, que permita atender esta falencia o debilidad y que contribuya a superar los problemas existentes en este sentido, en la institución.

Objetivos

Objetivo General:

- *Implementar estrategias de comunicación interna que mejoren la pertenencia, el clima laboral y el proceso comunicacional en el Instituto Santa Ana*

Objetivos Específicos:

- *Diseñar en forma conjunta con el equipo directivo y voceros del plantel del Instituto Santa Ana, una capacitación en técnicas y habilidades comunicativas.*
- *Implementar nuevas herramientas que permitan un mejor proceso comunicativo dentro de la institución educativa, a través de un taller.*
- *Evaluar la propuesta realizada con el plantel del Instituto Santa Ana.*

- **Justificación:**

La comunicación interna representa un elemento clave en cualquier institución ya que se enfoca en las relaciones del talento humano de la organización, pues representa el activo fundamental. El equipo de trabajo, se relaciona como engranajes fundamentales en el proceso de comunicación interna. La aplicación de un plan de intervención, permitirá que los miembros de la institución, contribuyan a lograr los objetivos institucionales y se cree un vínculo entre los integrantes de la institución y esta.

“Comunicar en escuelas, significa poner en común e implica compartir ideas” (Blejmar, 2005). El autor nos habla del lenguaje como dispositivo fundamental de la gestión, puesto que a través de la palabra “es posible hacer cosas”.

“Algunos especialistas en el tema de la comunicación organizacional, se han referido a esta como “la sangre” de las organizaciones, y coinciden al afirmar que mejorar la comunicación trae beneficios y consecuencias positivas en el cumplimiento de objetivos y metas”. (Zorzoli, 2018)

Considerando a la organización como una institución educativa, como conclusión, la especialista dice: *“en una organización educativa, también los beneficios al aprendizaje de los alumnos, podrán apreciarse si se fortalecen los procesos de comunicación presentes a lo largo y a lo ancho de la institución”*. (Zorzoli, 2018)

La presente propuesta, se realiza con el fin de diseñar un plan de intervención que responda a las demandas surgidas en la institución. Con los resultados obtenidos por la Universidad Siglo 21, sobre análisis de la matriz FODA institucional, y la entrevista al Director del instituto, se plantea una línea base para determinar estrategias de comunicación interna, que favorezcan a todos los miembros de la comunidad educativa, conformados en la gestión educativa y convivencial para *“generar un mejor ambiente de trabajo que es crucial para las nuevas instituciones educativas”* (Unesco, 2000).

A pesar de que el tema de la comunicación efectiva ha sido enfocado mayormente al sector empresarial, es claro que las instituciones educativas no pueden dejar de lado la importancia del mejoramiento de la calidad en la comunicación para la cualificación de sus procesos de gestión escolar.

Es por esto y por los antecedentes mencionados en relación con la importancia de la comunicación en los procesos de gestión que se ha decidido atender esta temática.

- **Marco Teórico**

La comunicación entre los seres humanos ha sido objeto de estudio de diversos investigadores durante muchos años, pues es allí en donde las relaciones sociales juegan su papel fundamental, y donde se producen las más auténticas formas de intercambio que

favorecen o afectan directamente el desempeño del hombre en la actividad en la que se encuentre involucrado. Por esta razón intentar entender qué hacer para comunicarse mejor y asimilar tales hechos, ha sido objeto de atención en diferentes organizaciones que han encontrado en los procesos de comunicación interna las fortalezas o debilidades que determinan el funcionamiento de la organización.

Teorías Comunicacionales:

(Capriotti, 2009) dice que:

“la comunicación interna significa contar con la organización, para lo que la organización está haciendo, es decir, hacer partícipes a todos los miembros de la organización, de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir y a comentar, de modo que la comunicación sea bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal” (pág 5-8)

Según (Brandolini A. y Gonzáles M., 2009) *“toda organización está formada por personas, situaciones y problemas que son parte sustancial de la actividad y la cultura corporativa”* (pág. 25). Y sobre la comunicación interna, las autoras también nos dicen: *“determinada como una herramienta de gestión, la **comunicación interna** es la comunicación proyectada al público interno, es decir a todo el personal que presta servicios en una organización, con la intención de generar un entorno armonioso, productivo y participativo”* (pág. 23).

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (pág. 24) (Brandolini, Gonzáles, Frígoli, Hopkins, 2009) desarrollada por

los miembros de una organización. Busca crear un ambiente armonioso y participativo, ofreciendo un buen clima de trabajo, y logrando la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes transmitidos.

Esta comunicación promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional. Es fundamental contar con una buena comunicación interna ya que es importante mantener un vínculo entre los empleados y entre estos y la Dirección. Debe haber un diálogo constante entre la dirección y los trabajadores, ya que el feedback es fundamental en este tipo de comunicaciones. Logrando obtener esto último mencionado, los miembros sentirán mayor seguridad a la hora de brindar una opinión, expectativa o inquietud. Es decir, que la comunicación interna debe permitir que cada empleado se pueda expresar ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.

Esta comunicación es una herramienta estratégica clave para potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados. Es importante que los miembros se encuentren informados, ya sea sobre la organización en sí misma, su misión, visión, valores, filosofía, y como también acerca de los cambios que se realicen, logrando que los empleados se sientan integrados dentro de la organización. La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre. La comunicación interna contribuye a que el personal se encuentre alineado con la estrategia corporativa, y que sean eficientes y productivos con el fin de lograr alcanzar los objetivos estratégicos.

Representa un medio que busca alcanzar un fin dando prioridad a la clara emisión e interpretación de los mensajes producidos. La buena comunicación interna permite, según Bertolini y Gonzáles:

Motivar a que el personal tenga sentido de pertenencia y promover un trabajo en equipo, que permita cumplir los objetivos de la organización.

Mediante una comunicación interna efectiva se pueden evitar discrepancias y oposición ya que se tratará de eliminar cualquier mal entendido o rumor, con una buena distribución de la información a los miembros de la institución.

Propiciar una actitud positiva de los miembros de la institución, a partir de la información repartida; esta debe ser clara en cuanto a los objetivos y a la importancia que tiene cada actividad realizada por las personas que la conforman, de esta manera se posibilitará la toma de decisiones grupales o individuales.

En consecuencia, una estrategia exitosa de comunicación interna afectará directa y positivamente a la productividad de la organización ya que el público interno conoce cuales son los objetivos y la importancia que tiene cada una de sus actividades para cumplir con las metas establecidas por la organización.

Tipos de comunicación interna:

Los especialistas (Amado Suarez y Zuñeda, 1999) explican los tipos de comunicaciones. Según el canal de información, la comunicación interna puede ser formal o informal. La comunicación formal aborda temas laborales; y es planificada, sistemática y delineada por la

organización. Utiliza canales de comunicación institucionalizados y la escritura como medio de expresión. Por otro lado, la comunicación informal utiliza canales no oficiales y se genera a partir de la interacción natural de los miembros, como, por ejemplo; conversaciones entre compañeros o encuentros en el pasillo; lo cual puede generar mal entendidos o rumores. La dirección de la comunicación interna puede ser descendente, en la cual los mensajes se transmiten desde las áreas directivas y desciende utilizando canales oficiales. Por otro lado, puede ser ascendente, dirigida desde los empleados a los mandos medios y gerenciales expresando sus opiniones. Además, la comunicación interna puede ser horizontal-transversal, es decir, entre miembros del mismo nivel jerárquico y entre empleados de diferentes áreas. Según el contenido de la comunicación puede ser operativa o informativa. La primera concentra y organiza la información esencial para el funcionamiento de la organización. En cambio, la segunda, es toda la información que hace a la organización en función de su proyecto (visión, misión, valores), cultura y resultados.

El rol del comunicador interno:

En la actualidad, los comunicadores de las organizaciones son fundamentales ya que son una necesidad y deben ser capaces de contribuir al cambio cultural. Realizan una tarea de gran responsabilidad y criterio, ya que, a través de distintas estrategias manejan la comunicación dentro de la organización. Se vive en una sociedad cambiante, en la cual los avances de la tecnología son cada vez más rápidos; por lo tanto, los comunicadores deben enfrentarse a este mundo globalizado y estar vigente en el conocimiento de las nuevas tecnologías. Sus características deben ser: tener habilidad para crear relaciones efectivas que inspiren confianza y respeto, saber escuchar, ser innovador, creativo e intuitivo, debe conocer

la realidad de la organización y sus productos, generar confianza entre todos los empleados, tiene que lograr detectar problemas de comunicación entre los empleados, saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación y tiene que tener habilidad para poder interpretar la realidad. El comunicador interno desarrolla estrategias en función del desarrollo y la optimización de los canales de comunicación interna, y con el objetivo de crear un cambio cultural a largo plazo

La comunicación organizacional ha sido objeto de estudio desde el siglo pasado hasta la actualidad, lo que ha permitido que se presenten distintas teorías en el proceso de evolución.

Los principios que configuran las teorías y escuelas de comunicación organizacional se han enfocado en el concepto del hombre y la dimensión que su trabajo ha ido adquiriendo en el mundo

La comunicación interpersonal es la actividad humana mediante la cual un sujeto promotor manifiesta sus contenidos de conciencia. El nivel organizacional define a grupos de personas que son miembros de una organización, en este caso todos los integrantes de la institución educativa, y que practican distintas actividades dentro de ella. Las interacciones entre estos van a ser determinadas por las reglas que provienen de las políticas de la organización a la que pertenezcan. *“La comunicación es un proceso dinámico, irreversible, intencional y complejo mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado”*. (Saló, 2005).

Paul Watzlawick, junto a Janet Beavin Bavelas y Don Jackson, en el mental Research Institute de Palo Alto, California, Estados Unidos, desarrolló la teoría de la comunicación

humana. Esta teoría explica la comunicación como un proceso interno que no surge del sujeto, sino que es el fruto de un intercambio de información que se origina en una relación, o sea en la interacción con otros. Así desde esta perspectiva, lo importante no es el modo de comunicarnos o si es consciente o no, sino cómo nos comunicamos en el aquí y ahora y de qué manera nos influimos los unos a los otros. Para esto desarrolló cinco axiomas:

- *Es imposible no comunicar / todo comportamiento es comunicativo.*
- *La interacción entre contenido y relación.*
- *Puntuación de secuencia en los hechos.*
- *Comunicación digital y analógica.*
- *Simetría y complementariedad en las interacciones.*

En toda situación comunicativa, lo importante y a lo que se debe prestar atención, es a la relación en sí misma, es decir, al modo de interactuar de las personas que se comunican y no tanto al papel individual de cada una de ellas. La comunicación es un proceso mucho más complejo de lo imaginado.

El análisis de la problemática seleccionada se realizará desde un enfoque sistémico. A través del mismo, se buscará favorecer una visión integradora de los fenómenos. Definimos al Instituto Santa Ana, como un sistema abierto, compuesto de elementos humanos que se relacionan entre sí y tienen características propias.

Plan de Trabajo

Encuentro 1

Actividades presenciales para directivos y voceros (previamente seleccionados)

ACTIVIDAD PRESENCIAL 1: Comunicádonos y conociéndonos

Propósitos de la actividad:

- *Utilizar diferentes metodologías de aprendizaje cuyo objetivo es generar una situación de alegría y satisfacción entre los participantes, facilitando así el espacio comunicativo.*
- *Contribuir a cambios paradigmáticos en cuanto a la comunicación efectiva y emocional en la institución, facilitando así el proceso de aprendizaje en los aspectos técnicos y comportamentales.*

Destinatarios: Directivos y voceros.

Lugar: Biblioteca escolar

Descripción de la actividad:

El taller de aprendizaje vivencial, es un instrumento de aprendizaje tecnológico que tiene en cuenta el momento del grupo, cuáles son sus principales objetivos, su cultura, su contexto y escenario grupal y contextual, facilitando la expresión de sentimientos, emociones, palabras, que a su vez llevan al grupo a reflexionar, analizar, aprender con la experiencia, asociar con el contenido cognitivo y favorecer el aprendizaje.

Se elige un/a moderador/a para llevar adelante la jornada antes de que comience la misma.

Consignas para los participantes:

Se solicita buena predisposición para la realización de diferentes juegos, además de apertura a desarrollarse cómodamente en las mismas; lo cual le dará mayor genuidad al proceso de desarrollo de comunicación interna.

Momento 1

Se solicita que el grupo, tanto participantes como moderador o moderadora, se coloquen en el centro del aula o espacio donde se llevará a cabo la jornada, en forma de círculo.

Los moderadores deben estar con las credenciales de los participantes en mano. El moderador del proceso comienza diciendo: "... cada uno de nosotros, al nacer, recibe un nombre, lo cual implica nuestra primera inscripción en sociedad, y que este tiene una historia, un significado y está dotado de una gran importancia..."

En este momento, nos gustaría compartir la historia del nombre de cada uno..." Entonces, cada participante cuenta por qué fue elegido su nombre y también puede decir cómo le gustaría que lo llamaran durante el curso (en caso de poseer algún sobrenombre, etc.).

El grupo debe hablar libremente, no es necesario seguir un orden, es mejor que se vaya logrando en forma intuitiva. En caso de que nadie quiera arrancar con la actividad, el moderador puede contar la historia de su nombre, a medida que cada participante narra su historia, recibe la credencial de las manos del moderador (quien escribe su nombre o sobrenombre en este momento)

Conclusión: El moderador hace una lectura del grupo, mostrando las características generales de la historia de los nombres de cada uno (aspectos religiosos, sociales, culturales, etc.) Define la importancia de cada uno dentro del grupo, del ser único y de la construcción de un ser grupal a partir de aquel momento.

Momento 2

Moderador/a: Antes de comenzar con la actividad, las personas que se encuentran en el salón deben recibir la información del moderador para que realicen anotaciones y que

además no es necesario tener 100% correctos los nombres. Las credenciales con nombres de los participantes deben ser retiradas antes de iniciar la actividad.

El moderador explica cómo va a realizarse el ejercicio.

Pide al primer participante que diga su nombre, el segundo deberá decir el nombre del primero y su propio nombre, el tercero deberá decir el nombre del primero, del segundo y su propio nombre, y así sucesivamente hasta el último participante. El moderador o moderadora debe ser la última persona en decir el nombre de todos los participantes.

Luego de realizar la actividad, el moderador deberá preguntar al grupo:

- ¿Qué fue lo que sintieron mientras se encontraban realizando la actividad?
- ¿Mientras iba avanzando, creían posible cumplir con recordar todos los nombres?
- ¿Al final, luego de haber transitado el proceso en tiempo y forma, qué sentimiento les quedó?

Desayuno/20 minutos

Momento 3

Teléfono descompuesto con gestos y mímicas. El juego consiste en hacer una fila con todos los participantes. El primero realiza un gesto corporal y los siguientes en la fila van repitiendo el gesto, siguiendo la dinámica del teléfono descompuesto, hasta llegar al último participante quien hace el gesto, y comparamos en relación al primer participante.

Se comparte el cuento: “Las herramientas”

<https://direccionhabilitosa.wordpress.com/2007/11/29/el-trabajo-en-equipo-el-cuento-de-las-herramientas/>

Cierra el primer día.

Recomendaciones para moderadores

Es importante prestar atención a las diferentes posturas del cuerpo de las personas, gestos que realizan al hablar y escuchar a los demás, las palabras utilizadas en el discurso luego de 40 minutos a partir del comienzo de la jornada.

Deberá anotar lo que le llame la atención y utilizarlo luego en el desarrollo del Manual de comunicación interna.

Cronograma: Un día de encuentro presencial, de 120 minutos.

Recursos: hojas blancas para utilizar como identificadores personales y fibrones.

Evaluación: Encuesta

Para los directivos y voceros:

- ¿Qué les pareció la jornada?
- ¿Qué opinan acerca de la comunicación que tienen con su personal?
- ¿Cómo desearían que fuese la comunicación con el personal a cargo?
- ¿Dónde creen que radican las dificultades para establecer una buena comunicación con los docentes y no docentes, si las hubieran?

Encuentro 2

Actividades presenciales, para todo el plantel del colegio, separados por nivel (la misma jornada para Inicial, Primaria y Secundaria, replicando para personal no docente).

ACTIVIDAD PRESENCIAL 2: Integración

Propósitos de la actividad:

- *Utilizar diferentes metodologías de aprendizaje cuyo objetivo es generar una situación de alegría y satisfacción entre los participantes, facilitando así el espacio comunicativo e integrativo.*

- *Contribuir a cambios paradigmáticos en cuanto a la comunicación efectiva y emocional en la institución, facilitando así el proceso de aprendizaje en los aspectos técnicos y comportamentales.*
- *Crear sentido de pertenencia entre los integrantes*

Destinatarios: Docentes, personal administrativo y auxiliar

Lugar: Biblioteca escolar

Descripción de la actividad

Se recomienda antes de realizar las actividades caminar en círculo por 5 minutos y al finalizar realizar un salto.

Consignas para los participantes

El moderador da la bienvenida al segundo día de "Comunicándonos y conociéndonos", además recuerda el objetivo de dichas jornadas: generar un espacio de conocimiento y aprendizajes de todos los integrantes de la institución.

Moderador: plantea un juego de integración denominado "Sentido común" cuyo objetivo es legitimar el consenso del grupo.

Primera parte: El moderador entrega una hoja para realizar el "Juego del Consenso" para cada uno de los participantes, luego les solicita que realicen el ejercicio, individualmente, siguiendo las instrucciones de la propia hoja, avisando que solo tienen 15 minutos para realizar la actividad.

Desayuno/20 minutos

Segunda parte: Una vez que todos hayan terminado el ejercicio, deben formar grupos con hasta 5 participantes y solicitar que, en consenso, presenten un único resultado que será

registrado en la hoja de instrucciones, en el espacio destinado al grupo, también en este caso deberá informar los 15 minutos.

Una vez que todos los grupos hayan terminado, el moderador debe solicitar que coloquen sus elecciones en hojas de rotafolio para formar un panel simple, con los resultados del grupo.

El moderador deberá solicitar que un representante de cada grupo realice una exposición del resultado del ejercicio; donde deberá expresar cuáles fueron los motivos para la elección de los profesionales que formarán parte del equipo; además de llegar a un consenso con todo el equipo, llegando a la conclusión que este equipo debe:

- estar formado por personas que tengan experiencias y conocimientos específicos
- ser multidisciplinario

Moderador:

Indica el siguiente paso:

A partir de ahora usted es el Presidente del "Santa Ana Club de Fútbol". Usted decidió tomar esta función porque todos los equipos por los que usted hinchaba siempre perdían los partidos de futbol en todos los torneos en los que participaban. Su meta es ganar el mundial de aquí a 4 años. El club cuenta para esto con profesionales en las siguientes categorías:

- 01 Técnico
- 22 Jugadores
- 04 Auxiliares Técnicos
- 01 Masajista
- 02 Cocinero
- 01 Médico

- 02 Fisioterapeutas
- 01 Nutricionista
- 03 Encargado del guardarropa
- 02 Mozo
- 01 Contador
- 01 Comprador de material deportivo
- 01 Psicólogo
- 01 Comprador de productos alimenticios
- 01 Recepcionista
- 01 Telefonista
- 03 Portero
- 01 Encargado
- 01 Empresa tercerizada de limpieza
- 01 Jardinero
- 01 Abogado
- 03 Auxiliar administrativos

El moderador indica que su próximo paso a realizar, es la formación de un equipo cuya conformación genere resultado de un equipo ganador. El mismo tendrá la responsabilidad de señalar los problemas que existan y además presentar soluciones que ayuden a mejorar el desempeño positivo del club. Es su tarea principal, como presidente de este equipo de fútbol, seleccionar entre los mencionados en la lista anterior, quiénes son los profesionales que deberán formar parte del grupo ganador.

Individual		Grupo	
Profesional	Responsabilidad en equipo	Profesional	Responsabilidad en equipo
A)		A)	
B)		B)	
C)		C)	
D)		D)	
E)		E)	
F)		F)	

El presidente deberá justificar cada elección.

Cierra del segundo día.

Recomendaciones para el capacitador

Es importante prestar atención a las diferentes posturas del cuerpo de las personas, gestos que realizan al hablar y escuchar a los demás, las palabras utilizadas en el discurso luego de 40 minutos a partir del comienzo de la jornada.

Deberá anotar lo que le llame la atención y utilizarlo luego en el desarrollo del Manual de comunicación interna.

Cronograma:

Tres días de encuentro presencial, todos de 120 minutos. (un día para docentes/auxiliares de Nivel Inicial, uno para docente/auxiliares de Primaria y uno para docentes/auxiliares de Secundaria, otro día)

Recursos: Hojas en blanco para realizar el ejercicio Sentido Común para todos, cinta adhesiva, fibrones y pizarrón o pared donde exponer todo lo realizado.

Evaluación: Encuesta.

Para el personal docente y no docente:

¿Qué les pareció la jornada?

¿Qué opinan acerca de la comunicación que tienen con sus directivos?

¿Cómo desearían que fuese?

¿Dónde creen que radican las dificultades de comunicación con los directivos, si las hubiese?

Al final de la jornada se solicitará una referencia de lo que sucedió en los días, con qué expectativas vinieron y con cuáles se van.

Encuentro 3

Actividad no presencial para todo el plantel del colegio.

ACTIVIDAD NO PRESENCIAL 3: Análisis comunicacional.

Propósitos de la actividad:

- *Organizar un espacio de reflexión colectiva sobre los procesos de comunicación en el Instituto Santa Ana mediante la generación de una encuesta entre todo el personal, facilitando así el espacio comunicativo e integrador.*
- *Diseñar acciones que eleven la calidad y la pertinencia del personal en cuanto a la comunicación efectiva en la institución.*

Destinatarios: Docentes y no docentes del Instituto Santa Ana

Lugar: Encuentro virtual

Descripción de la actividad

Se distribuirá a cada miembro docente y no docente, la siguiente encuesta, a sus correos electrónicos o WhatsApp.

Criterios	Indicadores (marcar con una X)
<i>Relevancia de la comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Poco importante • Importante • Muy importante
<i>Elementos que afectan la comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Poca claridad en los mensajes • Inefectividad de canales de comunicación • Desacuerdos entre colegas • Otros
<i>Antigüedad en la institución</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 1 y 5 años • Entre 5 y 10 años • Entre 10 y 15 años • Más de 15 años
<i>Autopercepción de la calidad de la comunicación entre pares</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mala • Regular • Buena • Excelente
<i>Información recibida a tiempo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No • A veces

<i>Cuánto afecta el rumor la comunicación efectiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Afecta mucho • Afecta poco • No afecta
<i>Problemas detectados en la comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Información que llega tarde o sobre el tiempo • Información oral o escrita que no es clara • Mensajes distorsionados • Ninguno • Otro
<i>Dirección de la información</i>	<ul style="list-style-type: none"> • De directivos a docentes/no docentes • De docentes/no docentes a directivos • De docente/no docente a docente/no docente • Otras
<i>Se tiene en cuenta la opinión del personal en la toma de decisiones</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sí • No • A veces
<i>Canales de comunicación más utilizado por Ud.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Circulares • Reuniones • Correo electrónico • WhatsApp • Otros

Después del análisis de los resultados por parte del cuerpo directivo, se organizará una charla con especialistas en comunicación interna, teniendo en cuenta el resultado de las encuestas.

Análisis de las preguntas por parte del personal directivo

Semejanzas y diferencias que existen en las respuestas.

Atribuciones de estas semejanzas o diferencias.

Cronograma: Durante la semana del 05/04/21 al 09/04/21

Recursos: Correo electrónico y/o WhatsApp

Evaluación: Encuentro focal o grupo de enfoque. Se armará grupo (directivos y voceros), se asignará un moderador, se buscará un encargado de grabar la reunión, se desarrollará una guía de la discusión y por último, se presenta un reporte, que servirá de insumo para jornada 4, con el especialista.

Encuentro 4

Actividad presencial para el equipo directivo y voceros del instituto.

ACTIVIDAD PRESENCIAL 4: Capacitación y puesta en marcha.

Propósitos de la actividad:

- *Fomentar entre los directivos y voceros un sentido de pertenencia al hacerlos partícipes de distintos talleres y capacitaciones que los ayuden a crecer profesionalmente.*
- *Crear nuevos canales de comunicación y optimizar los ya existentes con el fin de mejorar el proceso comunicativo dentro del Instituto Santa Ana.*

- *Rediseñar un conjunto ordenado de recursos comunicativos, adaptables para la institución, donde, la estrategia de comunicación, sea el eje de cambios en la gestión comunicativa del Instituto Santa Ana.*

Destinatarios: Directivos y voceros del Instituto Santa Ana

Lugar: Biblioteca escolar

Cronograma: Un encuentro presencial para directivos y voceros, con la asesora pedagógica, que explicará el funcionamiento de la plataforma digital comunicacional Discord, personalizada y diseñada especialmente para la institución. Posteriormente replicarán al resto del personal, por parte del equipo de gestión. Duración 120 minutos.

Socialización de un boletín informativo para el personal del Instituto Santa Ana, con los resultados de las encuestas realizadas a todos los actores institucionales y consideraciones que se crean convenientes, como así también de una plataforma digital, que se podrá utilizar tanto en la PC, como en un celular, llamada **Discord**

<https://discord.com/>

Para unirse al servidor del Instituto Santa Ana

<https://discord.gg/6dhhawmGcd>

Dicha plataforma ofrecerá múltiples posibilidades comunicacionales. Allí estarán todos los miembros de la institución en diferentes grupos comunes (para equipos directivos, docentes, no docentes, etc). Entre las ventajas podemos enunciar que es gratuito, posee baja latencia, se puede realizar video llamadas, chat de voz, compartir audios, videos, mensajes escritos compartimentados (grupos abiertos y cerrados), entre otras tantas posibilidades,

Recursos Humanos: Especialistas. 1(uno), asesor.

Recursos materiales: Hoja, marcadores, encuestas.

Responsables: Especialista y moderador.

Evaluación: Plenario, para discutir temas y necesidades de comunicación.

- **Cronograma**

Diagrama de Gantt: Comunicación interna en el equipo de trabajo de la Institución educativa Santa Ana

Acciones			Febrero		Marzo				
Actividad	Inicio	Final	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Presentación de la propuesta: Directivos y voceros de personal	15-feb.-21	19-feb.-21	■	■					
1er Encuentro: Directivos y voceros	22-feb.-21	26-feb.-21		■	■				
2do Encuentro: Docentes de nivel inicial	1-mar.-21	5-mar.-21				■			
2do Encuentro: Docentes de nivel primario	8-mar.-21	12-mar.-21					■		
2do Encuentro: Docentes de nivel secundario	15-mar.-21	19-mar.-21						■	
2do Encuentro: Personal docente, administrativos y auxiliares	22-mar.-21	26-mar.-21							■
2do Encuentro: Personal docente, administrativos y auxiliares	29-mar.-21	1-abr.-21							
3er Encuentro: Elaboración y Difusión de Encuesta (Docentes y no docentes)-Virtual	5-abr.-21	9-abr.-21							
4to Encuentro: Directivos y voceros	12-abr.-21	16-abr.-21							
4to Encuentro: Elaboración y difusión de un boletín	19-abr.-21	23-abr.-21							
4to Encuentro: Evaluación	26-abr.-21	30-abr.-21							

Recursos

Recursos Humanos: Asesora, especialista en computación (técnico informático), auxiliares.

Recursos Tecnológicos y Materiales: Tres mesas, dos pizarras, PC, proyector, plataforma digital Discord, celular, red de internet, material de librería, insumos de limpieza y de desayuno detallados en el presupuesto.

Recursos de contenido: Encuestas, boletín.

Presupuesto

El desarrollo de la presente propuesta tiene un presupuesto aproximado de \$ 28690 (veintiocho mil seiscientos noventa pesos).

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Importe
Especialista requerido	1	\$ 1000 x hora cátedra	\$ 3000
Asesor pedagógico	1	\$ 1000 x hora cátedra	\$ 15000
Insumos de secretaría	1 resma A4	\$ 400	\$ 400
	20 afiches	\$ 30	\$ 600
	1 cinta ancha	\$ 100	\$ 100
	5 fibrones	\$ 100	\$ 500
Insumos de desayuno	1 caja de café en saquitos	\$ 130	\$ 130

	1 caja de té	\$ 70	\$ 70
	1 kg de azúcar	\$ 50	\$ 50
	1 kg de leche en polvo	\$ 180	\$ 180
	10 paquetes de galletitas	\$ 80	\$ 800
Insumos de limpieza	10 rollos papel higiénico	\$ 40	\$ 400
	2 jabones	\$ 80	\$ 160
	5 litros lavandina	\$ 200	\$ 1000
	1 litro alcohol gel	\$ 300	\$ 300
Viáticos	6	\$1000	\$6000
Limpieza de lugares a utilizar- Personal	1	Acuerdo Institucional	0
Preparado de desayuno- Personal	1	Acuerdo Institucional	0
		Total	\$ 28690

Evaluación

Es de proceso y co-evaluación, en donde se utilizarán diferentes instrumentos, a lo largo del trimestre (encuesta abierta, cerrada, enfoque grupal, plenario, etc.). Con la sistematización de las encuestas realizada al personal docente y no docente, se logrará recabar

información sobre las prácticas de comunicación interna del Instituto Santa Ana, lo que permitirá poder analizarlas y comprenderlas, con el fin de poder identificar estrategias que le permitan a la institución optimizar sus procesos con el fin de poder alcanzar sus metas y objetivos

Encuesta/Evaluación:

Entrevista a los directivos:		Indicadores	Ha mejorado	Mucho	Algo	Poco
		Considera que la comunicación con el personal es:				
			Personalizada	Grupal	Regular	Otro
		Me gustaría que la comunicación con el personal a cargo fuera:				
			La falta de tiempo	Demasiado personal institucional	Otro	
		Las dificultades para establecer una buena comunicación con los docentes y no docentes radican en:				
Entrevista al personal docente y no docente:		Indicadores	Ha mejorado	Mucho	Algo	Poco
		Considera que la comunicación con el equipo directivo es:				
			Positivos ¿Cuáles?	Negativos ¿Cuáles?	Otros	
		En qué aspectos considera que ha mejorado la comunicación con el equipo directivo a cargo:				
			Positivos ¿Cuáles?	Negativos ¿Cuáles?	Otros	
		En qué aspectos considera que ha mejorado la comunicación entre pares:				

- **Resultados esperados**

El presente plan de intervención, apunta al mejoramiento de las estrategias de comunicación interna entre los diferentes actores del Instituto Santa Ana, propiciando así un clima laboral que implique mayor compromiso e identificación con el rol que desempeñan.

Es menester que cada uno, sin distinción, participe de las propuestas establecidas, ya que esto permite una visión global de la situación actual y posibilita una proyección de fortalecimiento en las relaciones interpersonales dentro y fuera del establecimiento.

En este punto, el taller permite concebir la organización centrada en el hacer, esta admite una integración del saber, el convivir, el emprender y el ser, posibilitando la producción de procesos, según el plan de acción presentado. La promoción del trabajo colectivo y colaborativo, la vivencia, la reflexión, el intercambio, la toma de decisiones y la internalización de propuestas pensadas desde lo individual pero aplicadas a la diaria con una mirada sobre el colectivo.

El formato de taller, resulta sumamente valioso para la confrontación y articulación de las dinámicas comunicacionales, dado que supone intercambios creativos, pero a la vez reflexivos en una interacción continua de propuestas y conceptos que resultan en el replanteamiento del punto de partida. Esta situación impulsa la construcción de nuevos escenarios desde una mirada enriquecida y problematizadora.

A su vez, la socialización de técnicas y habilidades comunicacionales que posibiliten un entendimiento certero de las directivas, tanto como de las expresiones cotidianas posibilitarán el entendimiento fructífero así como reducirá la probabilidad de malos entendidos

Es en este sentido, que se espera también, que los actores se apropien de la implementación de herramientas útiles para la fluidez de los mensajes, las propuestas, las

directivas y la posibilidad latente de una interacción constructiva que derribe obstáculos y logren poner en juego sus competencias personales, profesionales e interpersonales, promoviendo el entendimiento.

Conclusión

El eje principal en el desarrollo de una relación armoniosa de trabajo es la comunicación, brindando la motivación adecuada para las personas que integran la institución. La toma de decisiones del equipo de gestión con la intención de fortalecer esta debilidad presentada, nos permite reconocer que se proponen crear un clima de bienestar e interrelación entre los participantes de este escenario.

Al realizar este plan de intervención el desarrollo de los objetivos propuestos, es fundamental para el éxito del mismo, dado que la implementación de las técnicas y habilidades comunicacionales, pretenden transformar las fallas en potencialidades que se reflejen en el proceso comunicativo del colectivo institucional.

La propuesta, presenta un plan de acción compuesto por diferentes tipos de actividades que se irán desarrollando en formato taller. El taller permite concebir la organización centrada en el hacer, propiciando una integración del saber, el convivir, el emprender y el ser, posibilitando la producción de procesos en este caso destinados a mejorar la comunicación interna. La promoción del trabajo colectivo y colaborativo, la vivencia que nos permite acrecentar los vínculos, la reflexión, el intercambio que es favorecedor e integrativo entre los participantes y la elaboración de propuestas desde lo individual a lo colectivo.

Por lo tanto las razones en que se plantea esta metodología se debe a que, teniendo el diagnóstico que nos brindara la institución con las limitaciones evidenciadas en los diferentes

niveles, se buscó el formato que conjuntamente con las estrategias resultara abarcativo en distintos aspectos del área a mejorar e impulse la puesta en marcha del taller. En él se ha buscado involucrar a los colaboradores de los niveles jerárquicos y demás agentes escolares: directivos, voceros seleccionados, docentes, personal administrativo y auxiliares, quienes conviven diariamente en el mismo ambiente y son generadores y receptores de información permanentemente.

Se pretende que, con la ejecución de este plan de acciones diversas, aplicando las estrategias comunicaciones planificadas, se mejoren: la gestión de la información, la circulación de la información y los vínculos comunicacionales, pudiendo ser los emisores, receptores, los distintos vehículos y en un código que comprendan todos los integrantes optimizando la finalidad de transmisión de un mensaje que permita conciliar el acto comunicativo.

En el proceso de mejorar la escuela, el equipo de gestión, desempeña un papel fundamental para vincular a las personas. Como agentes de cambio deben generar compromiso con los objetivos del Instituto Santa Ana. Se deben administrar los recursos para lograr conducir y vincular el grupo que forma parte del personal docente y no docente.

Para que resulte significativo el procedimiento de capacitar a los intervinientes con herramientas comunicacionales de implementación cotidiana, se realizan evaluaciones de la propuesta cuyo resultado servirá de sustento a la gestión en la implementación de futuras acciones, que permitan consolidar prácticas que beneficien el adecuado desarrollo y formación de competencias comunicacionales diversas entre los diferentes actores de la institución.

De esta manera el presente plan es un aporte al fortalecimiento de la institución. Consolidar un modelo democrático de comunicación interna para poder generar orientación en proyectos, formación de docentes, consultas, acciones consensuadas, asesoramiento y evaluación de la calidad de la institución, y así llegar al logro de los objetivos institucionales.

Referencias

- Amado Suarez y Zuñeda. (1999). *Comunicaciones públicas: El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Grupo Editorial.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas*. Buenos Aires: Noveduc.
- Brandolini A. y Gonzáles M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Dircom.
- Brandolini, Gonzáles, Frígoli, Hopkins. (2009).
- Capriotti, P. (2009). *Brandig Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa .
- Poggi, Tiramonti y Aguerro. (1997). *Las instituciones educativas: cara y ceca, elementos para su gestión*. Buenos Aires : Troquel.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones* . Barcelo : Paidós.
- Unesco, I. (2000). *Comunicación 4: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina: IIPE - Unesco.
- Universidad. (2018). *Universidad Siglo 21 - Lección 10*. Obtenido de Instituto Santa Ana - Historia Institucional: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>
- Universidad. (2018). *Universidad Siglo 21 - Lección 14*. Obtenido de Instituto Santa Ana - Mandatos Institucionales. Visión, misión : <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>
- Universidad. (2018). *Universidad Siglo 21 - Lección 17*. Obtenido de Instituto Santa Ana - Personas y grupos que componen la comunidad Educativa:

<https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad. (2018). *Universidad Siglo 21 - Lección 24*. Obtenido de Instituto Santa Ana - Perfil del alumno, perfil del egresado:

<https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad. (2018). *Universidad Siglo 21 - Lección 3*. Obtenido de Instituto Santa Ana - Presentación: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad. (2018). *Universidad Siglo 21 - Lección 36*. Obtenido de Instituto Santa Ana - Proyecto Plan de Mejora Institucional (PMI):

<https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad. (2018). *Universidad Siglo 21 - Lección 4*. Obtenido de Instituto Santa Ana - Ubicación de la Institución en el contexto:

<https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad. (2018). *Universidad Siglo 21 - Lección 8*. Obtenido de Instituto Santa Ana - Valor, imagen y prestigio que la comunidad le asigna al establecimiento.:

<https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Zorzoli. (Agosto de 2018). *Novedades Educativas - N° 332*. 8 - 11. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020

