

TRABAJO FINAL DE GRADUACION



Tema:

“Plan de comunicación y capacitación en coaching
como estrategia de gestión en el Colegio:
Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba”

Cristina Lucia Martinez

DNI: 22.170.470

VRHU 7373

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Año 2019

Resumen

La comunicación interna en las instituciones educativas constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento. En este estudio, se realizó un análisis del Instituto Santa Ana y de su trayectoria, exponiendo sus fortalezas y debilidades como así también las del entorno en el cual se encuentra emplazada.

Este trabajo se realiza con el objetivo de plantear una serie de estrategias para el colegio, teniendo en cuenta el contexto en el cual se ubica la organización, buscando fortalecer su rentabilidad a través de la implementación de un plan de comunicación interna y capacitación de su equipo directivo y mandos medios, que permita solucionar problemáticas vinculadas con el manejo de la información y gestión del personal

Analizando las diferentes teorías abordadas que nos muestran que la comunicación interna debe ser gestionada para que el personal se conecte con la estrategia institucional. Se propuso la implementación de una plataforma de comunicación y gestión académica y una formación en liderazgo coach y de gestión de la comunicación interna

KeyWords : comunicación interna, coaching, gestión académica, manejo de información

Abstract

Internal communication in educational institutions is an essential element for their proper functioning. In this study, an analysis of the Santa Ana Institute and its trajectory was carried out, exposing its strengths and weaknesses as well as those of the environment in which it is located

This work was carried out with the objective of proposing a series of strategies for the school, taking into account the context in which the organization is located, seeking to strengthen its profitability through the implementation of an internal communication plan and training of its team executive and middle management, which allows solving problems related to the management of information and personnel management

Analyzing the different theories addressed that show us that internal communication must be managed so that the staff connects with the institutional strategy. The implementation of a communication and academic management platform and a coach leadership training were proposed

Índice

Introducción	4
Análisis de la Situación	8
2. Análisis Pestel	9
2.1.1 Factores Políticos.....	9
2.1.2 Factores Económicos.....	10
2.3 Factor Social.....	11
2.5 Factor Ecológico Ambiental.....	13
2.6 Factor Legal.....	13
2.7. Análisis Pestel. Incidencia de los Factores	14
2.8 Análisis del Microentorno.	16
Marco Teórico.....	20
Diagnóstico y Discusión	24
Plan de Implementación.....	26
Objetivo General	26
Objetivos Específicos.....	26
Alcances	26
Canales de Comunicación Digital Internos.....	26
Capacitación en Coaching como estrategia de liderazgo situacional y de gestión	30
Capacitación en comunicación interna como estrategia institucional.....	28

Diagrama de Gantt.....	35
Evaluación del Impacto de la Implementación	36
Conclusiones y Recomendaciones	39
Bibliografía	41
Anexos	45
Anexo N°1: Presentación de la plataforma ACADEU	45
Anexo N°2: Formación Líder Coach.....	58
Anexo N°3: Capacitación en Gestión de la Comunicación Interna.....	62
Anexo N°4: Encuesta de capacitación.....	63

Introducción

El presente análisis se configura en un estudio de caso de una institución educativa el Instituto Santa Ana, el cual es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano – inglés) de doble escolaridad con orientación en Humanidades y ciencias sociales. La apertura del colegio se desarrolló con la creación de salas de nivel inicial, primer y segundo grado en el año 1980, con un total de 52 alumnos.

Según se establece en su proyecto educativo, el objetivo es brindar una educación bilingüe, que cubra las expectativas de numerosas familias. Así mismo la propuesta indica dar especial énfasis a la formación en los valores esenciales del hombre: como la libertad, la solidaridad, el respeto, la honestidad y la individualidad. Para ello se dispone el trabajo integrado de la comunidad educativa en general. (Docentes, no docentes, los niños y sus familias)

La modalidad siempre es de doble escolaridad con el dictado de los contenidos en castellano por la mañana y los de inglés por la tarde.

El Instituto se encuentra ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba; en el Barrio Arguello con domicilio en Ricardo Rojas 7253. Si bien el Barrio Arguello pertenece administrativamente a la ciudad de Córdoba, las gestiones municipales se realizan a través del Centro de Participación Comunal.

Funciona en un edificio propio y en la actualidad asisten 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en doble turno.

Para adentrarnos en la problemática que nos ocupa, es interesante pensar que en todas las organizaciones es de vital importancia la comunicación, (Carnicero Duque 2005) ésta puede ser entendida como un proceso social o como una disciplina y del que se valen las instituciones para fortalecer los vínculos entre sus miembros y colaboradores.

En la actualidad cada vez son más las organizaciones que, aplican herramientas de coaching para reforzar la comunicación interna. El coaching (Diaz-Lastreto, 2018; Whitmore,

2018) es una técnica que implementa diferentes estrategias para reforzar la confianza y el rendimiento del personal.

En una institución para la toma de decisiones es fundamental contar con la información y poder generar un buen clima de trabajo. En este sentido el coaching es un soporte fundamental que permite vincular los objetivos de la comunicación con la práctica ejecutiva.

En la actualidad con el auge de la tecnología, es necesario, coordinar y gestionar los diferentes canales de comunicación, que permita que la información (tanto formal como informal) fluya vertical y horizontalmente.

Sin duda, y ya adentrándonos en la problemática podemos afirmar que, un inadecuado manejo de la comunicación interna, puede derivar en un problema de gestión, afectando las relaciones de los directivos con el personal docente y no docente.

Por ello, es preciso diagnosticar cómo se desarrollan los procesos de comunicación en el Instituto Santa Ana, entendiendo que ésta es una herramienta de gestión institucional para el logro de los objetivos organizacionales. Así mismo, se cree necesario generar una efectiva planeación, que permita la mejora de los procesos y consecuentemente el fortalecimiento de los vínculos del personal. La identificación del personal, el sentido de pertenencia con la institución no se logra de forma inmediata. Se debe contar con procesos claros y eficientes que ayuden a lograr este objetivo y en esto, la comunicación interna es una pieza clave.

La comunicación en los centros educativos constituye, como indicáramos un elemento esencial. La misma se relaciona de forma especial con la generación de vínculos positivos entre quienes se encargan en de la gestión y quienes cumplen diversas funciones, para su correcto funcionamiento.

Los antecedentes del tema a investigar, remiten a:

- Roxana María Baldizón Florian. (2018) En sus conclusiones manifiesta que no hay un canal establecido para la fluidez de la comunicación interna entre los colaboradores y esto causa desinformación, y por consecuente mal desarrollo en los procesos. Así mismo, la autora, observa que no existen herramientas aplicadas

para el trabajo, con maestros y coordinadores respecto al conocimiento y práctica de la comunicación interna, lo que origina una inconformidad en el personal.

- Cantón Mayo y García (2015) Contar con una cultura común junto con un plan de comunicación, permitirá generar unidad y buen clima de trabajo, la cultura debe identificar los valores y hacerlos efectivo en la tarea que cada uno desarrolla

La comunicación interna es un factor fundamental que permite fortalecer la cultura organizacional, pero además es necesario implementar diferentes capacitaciones que estén orientadas al liderazgo coaching del equipo directivo. Por lo expuesto se concuerda en lo expresado por Petrasso (2015) donde manifiesta que el coaching es el entrenamiento preciso como herramienta organizacional para el desarrollo de los líderes en la gestión educativa, al mismo tiempo permite la identificación y desarrollo de competencias específicas, mejorando la relaciones interpersonales y comunicacionales, potenciando el talento personal y profesional.

La relevancia del presente estudio radica en reconocer los diferentes procesos de comunicación, que se desarrollan a nivel institucional. Lograr identificar las dificultades que se presentan al interior del equipo de gestión en materia comunicativa. Analizar los distintos métodos comunicativos que se ejecutan desde el equipo de gestión hacia los docentes y no docentes, para desarrollar una propuesta situada de mejora.

La comunicación interna es un gran elemento dentro de las relaciones humanas. Las personas por naturaleza necesitan relacionarse con otras personas para lograr satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto lo logran a través de la comunicación.

Todas organizaciones se orientan a la maximización de resultados, es por ello que se vuelve necesario acompañar el desarrollo de las habilidades en los equipos de gestión, de los colaboradores, basándose en procesos de liderazgo que destaquen las fortalezas de cada uno.

Es necesario ser eficiente y preciso en el análisis y propuesta a elevar, para generar un cambio o dar una solución a la problemática presentada. Para ello es imperioso concientizar y dar parte a todo el personal del Instituto Santa Ana, de la relevancia de esta investigación que

permita lograr objetivos, relacionados con la mejora de la comunicación interna y desde este punto de la mejora de la rentabilidad y la satisfacción de la comunidad educativa.

Análisis de la Situación

Es de vital importancia realizar un diagnóstico de los diferentes procesos comunicativos, de los procesos de manejo y difusión de la información que circula en el Instituto Santa Ana a nivel institucional.

Para poder comprender esto, es necesario generar una contextualización del objeto de estudio que permita clarificar diversos aspectos que afectan al mismo. El colegio nace en 1980, surge de una iniciativa privada. Sus fundadores fueron tres familias que visualizaron la necesidad de una educación bilingüe en inglés. En Arguello, barrio en el cual radica Santa Ana, solo existía un colegio con educación bilingüe, pero con orientación en francés.

La elección del predio, el cual funciona en la actualidad radica en la necesidad de contar con un espacio verde que permitiera desarrollar diferentes actividades en contacto con la naturaleza. Esta decisión se relaciona con la propuesta pedagógica.

Unos de los momentos críticos de la institución, fue la construcción del edificio de primaria y secundaria, de dos pisos, como así también la adquisición de terrenos, para las distintas actividades del colegio.

En el año 2000, se produjo una crisis a nivel pedagógico, lo que originó en el imaginario colectivo que el secundario era muy fácil y que los alumnos del “Santa Ana”, tenían problemas de conducta. Debido a esta situación, se realizaron cambios profundos en dicha área, lo cual llevo muchos años de trabajo. Se debió resignificar la educación, el perfil del alumno y el tipo de familia que ingresaba a la institución, como así también el tipo de docente.

En el colegio Santa Ana, se puede observar una falta de coordinación en el manejo de recursos y de la información interna, esto está ocasionado porque al funcionar en tres edificios origina una fragmentación de la comunicación interna.

Según se establece no existe un proceso para la selección del personal, el mismo es elegido por recomendaciones, lo que origina que al momento de la incorporación no se dé el proceso de inducción.

La organización no cuenta con un manual de funciones, la distribución de tareas se establece de manera verbal y no hay un registro de manera oficial.

Con respecto a la visión de la institución, puede decirse que 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.

Los cambios que se producen en el entorno, pueden afectar a las instituciones en forma individual. Por ello es necesario realizar un análisis que permita identificar cuáles son las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

2. Análisis Pestel

2.1.1 Factores Políticos

Es indudable que los diferentes contextos políticos que han atravesado nuestro país en los últimos tiempos afectan a la educación en sentido macro y por consiguiente a las diferentes instituciones educativas en particular.

El sistema educativo argentino se conforma por cuatro niveles, según la Ley de Educación Nacional 26075 del 2006. Educación inicial constituida por Jardín maternal y jardín de infantes siendo obligatoria desde los cuatro años de edad. Educación primaria y educación secundaria, ambos niveles obligatorios y el cuarto la educación superior. Ésta última es autónoma y autárquica, pero los demás niveles dependen del órgano educativo del estado propio de cada jurisdicción. En el caso que nos ocupa Ministerio de educación de la provincia de Córdoba.

Sobre las afectaciones políticas, el informe emitido por el Observatorio Argentinos por la Educación (2019), manifiesta que la educación no es un tema del cual se hable hoy en día. Emitieron un documento en el cual analizan las diferentes políticas de los últimos diez años, manifestando que es necesario establecer “*acuerdos intertemporales entre gobierno y oposición*” (p.13), que permita realizar planificaciones a mediano y largo plazo.

Se proclama a la educación como política de estado, pero la discontinuidad entre administraciones conlleva a que la gestión de una escuela se vea incluida en la inercia del sistema que no siempre entiende las logias y necesidades locales.

Es necesario, sostener una política educativa que se extienda a mediano y largo plazo, dado que, educar a una persona, lleva alrededor de unos veinte años. Los cambios que se producen cuando hay nuevo gobierno, significa una marcha y contramarcha, afectando a la educación en general y a las instituciones educativas en particular.

Hartmann (2019) establece:

la visión de un escenario educativo poco pujante fue compartida por el rector de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Alberto Barbieri, quien expresó la necesidad de implementar “una política de Estado donde todos se pongan de acuerdo y sea transversal a los distintos gobiernos. (p.1)

2.1.2 Factores Económicos

Las crisis económicas de Argentina han sido sostenidas (Calcagno, 2015) Es claro, que esto afecta al sistema educativo. Si bien desde la sanción de la Ley de Financiamiento educativo 26075, 2005 se dispone el crecimiento de los fondos destinados a educación. Las variables como el PBI, el nivel de inflación, las finanzas públicas y el nivel de empleo infieren directamente sobre la educación. Los diferentes vaivenes macroeconómicos, por lo que atraviesa nuestro país afectan a la inversión en educación en forma directa.

Según un informe emitido por el Banco Mundial con datos del Instituto de Estadística de la Unesco, el cual recopila la situación de los países de América Latina, se puede observar que en el 2017 Argentina dedicó una 5,57% del PBI, ocupando el cuarto lugar en Latinoamérica. (Poore, 2019)

El economista Agustín Claus, investigador y docente de economía de la Educación de Flacso, manifiesta en una entrevista de Chequeado (2019), que la mayor parte del presupuesto educativo, es destinado a salarios educativos, más que una inversión educativa.

En el 2010 la Ley de Financiamiento Educativo (Ley N° 26075, 2005) se propuso elevar los destinos del PBI destinados a educación hasta el 6%. Hoy este porcentaje ha sido sobrepasado. Sin embargo, desde el 2016 hasta la actualidad, la inversión disminuyó, ocasionando que varios programas educativos disminuyeran o desaparecieran.

Según Claus y Sánchez (2019), el desafío a largo plazo es discutir el proyecto educativo y cuáles van a ser los criterios de distribución de los fondos nacionales a las provincias en base a las necesidades, capacidades y esfuerzo realizado por cada una de ellas.

El presupuesto provincial de Córdoba en el 2019, ha sufrido una disminución con respecto al del 2018, afectando principalmente a la infraestructura de los colegios, según el informe emitido por la Nebreda (2019).

Con respecto al mercado laboral docente, un informe emitido por la Universidad Belgrano a través de su Centro de estudios de la Educación Argentina, cuenta que el salario de los docentes argentinos ocupa el puesto 36 entre los 37 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el informe toma el periodo setiembre 2017 a setiembre 2018. (Villalobos, 2019)

Según aclara el autor, en dicho periodo la inflación fue de 40,50% y el aumento de los sueldos de los docentes un 20,2% promedio, lo que nos muestra que fue un poco menos de la mitad.

En Córdoba a partir de febrero a agosto 2019, se aplica la cláusula gatillo en forma automática, esto significa que el aumento será el equivalente al porcentaje que publica el Índice de Precios de la Provincia de Córdoba, lo cual permite una leve mejoría de la situación docente.

2.3 Factor Social

El análisis de las variables sociales nos va a permitir conocer la composición de la población general y objetiva. Se puede conocer cuáles son los cambios que experimentan las poblaciones en cuanto a su tamaño, su sexo y edad y si es necesario el aumento de recursos para el sostenimiento de la misma.

Los datos encuestados en el Censo 2010, muestran una tasa de crecimiento poblacional ascendente hasta el 1914, en forma de moderada desde 1914 al 2001. Y en 2010 se puede observar un incremento leve en el crecimiento con respecto al censo anterior. (INDEC, 2012)

Un Informe realizado por la Dirección General de Estadística de la Provincia de Córdoba (2014), nos muestra una proyección al 2040. En el último Censo Nacional del 2010, Córdoba cuenta con una población de 3.308.876, implicando un 8,3% de la población nacional. Si analizamos la proyección, para el año 2040, llegaría a una población de 4.431.509.

Por otra parte, la tasa de fecundidad, en el año 2010, se traslada al grupo de 30 a 34 años de edad. Con respecto a la Tasa Global de Fecundidad (en adelante TGF) se registra una reducción en los nacimientos, en 1960 la TGF registro 87 nacimientos por cada mil mujeres y para el 2010, ese valor se reduce a 70 nacimientos por cada mil mujeres en edad fértil.

Los datos arrojados por el Censo 2010, para la provincia de Córdoba, en el año 2010, el 70,4 % de la población de 3 a 5 años esta escolarizada, el mayor porcentaje de escolarización se puede observar en la franja etaria de 6 a 11 años donde se observa 99,30%. (INDEC, 2012)

Sin duda los datos incorporados en este apartado nos permiten reconocer que el crecimiento poblacional repercute en el desarrollo de un sistema educativo creciente.

La propuesta del instituto bajo estudio, da respuestas, como lo pensaron sus fundadores a necesidades sociales persistente. La educación bilingüe en un mundo globalizado ha adquirido con el paso del tiempo una gran relevancia.

2.4 Factor Tecnológico

Las influencias del entorno sobre las organizaciones son diversas. Los cambios tecnológicos son una variable de relevancia a considerar. En los últimos años, estos se producen con una gran celeridad. En este marco la velocidad y variedad de las comunicaciones a nivel global implica repensar los procesos institucionales. (Mañas Pérez y Roig Vila, 2019)

En la actualidad, hay un gran desarrollo de las nuevas tecnologías, esto lleva permiten diversas formas de comunicarse y relacionarse de las personas. Las organizaciones han creado nuevas fórmulas para poder satisfacer las necesidades de sus clientes (externos e internos)

Como el resto de las organizaciones, las instituciones educativas, están enfocadas en el conocimiento tecnológico, que permita mejorar los diferentes procesos que atraviesan la planificación y la evaluación académica.

A través de las nuevas plataformas tecnológicas se conectan los diferentes actores de la educación, lo cual permite una mejor experiencia en el aprendizaje. (UNESCO, 2013)

Las instituciones educativas se han actualizado, no solo en este ámbito, si no que han implementado nuevas tecnologías, incorporando a las aulas sistema de multimedia, como proyectores, computadoras de última tecnología, aulas virtuales, pizarras digitales, para poder lograr una mayor eficiencia pedagógica.

2.5 Factor Ecológico Ambiental

El medio ambiente es el medio en el cual se desarrolla la vida del hombre, es lo que envuelve al hombre. Las diferentes actividades humanas provocan contaminación y alteran el equilibrio de los ecosistemas.

Si bien las instituciones educativas, no generan un impacto ambiental relevante sobre el entorno, es importante destacar que, si una organización no es sustentable, en el tiempo no será viable.

Los colegios, en la actualidad trabajan en la concientización del cuidado del medio ambiente. Implementan diferentes acciones para asegurar su cuidado y protección. El reciclaje de los residuos, la gestión de materiales, la incorporación de hábitos ecológicos, como evitar el derroche de la energía, el agua y los alimentos.

En el Instituto Santa Ana, trabaja en la generación de conciencia sobre la importancia del cuidado del ambiente. Se implementa un taller de Reciclado y granja, con el objetivo de generar un contacto con la naturaleza y fomentar la interiorización de valores de cuidado y protección de la misma.

Las actividades son las siguientes

- aprovechar las sobras del comedor (para alimentar animales y aves de la granja);
- vender los huevos de 50 gallinas;
- recolectar el papel de todo el instituto;
- capacitar a los alumnos para convertirse en promotores de las actividades y en productores de compost.

Esta dimensión es central si pensamos que, cada institución está inscripta en un paradigma sistémico en la que cada actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra. Por ello comprender la cultura de cuidado medioambiental se relaciona con la comunicación.

2.6 Factor Legal

Es importante que las organizaciones conozcan en profundidad la legislación, que les aplica. Las instituciones de educación privada, cuentan con un marco normativo, nacional, provincial y municipal que regula su actividad.

En primer lugar, el Instituto Santa Ana, es propiedad de una fundación, en un principio las fundaciones estaban reguladas por la Ley de Fundaciones (Ley N°19836, 1972), a partir de la sanción del nuevo Código Civil y Comercial (Ley N° 26.994, 2014), son reglamentadas por el Capítulo 3.

En el mismo se establece las obligaciones y derechos de las mismas, y el ente controlador y regulador es Dirección de Personas Jurídicas.

Las instituciones educativas de carácter privado, generalmente depende del organismo de educación privada, en este caso específico, de la Dirección de Institutos Privados de Enseñanza, (en adelante DIPE), Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, pero también se ven reguladas por las normativas generales que afecta a la educación.

A continuación, enumeraremos algunas de las leyes que afectan a las instituciones de educación privada:

- Ley de Educación Nacional (Ley N° 26206,2006)
- Ley de Educación sexual integral. (Ley N°26150, 2006)
- Ley de Funcionamiento de los Institutos Privados de Enseñanza Privada (Ley N° 5326, 1972)
- Decreto Estatuto y escalafón de la docencia media, especial, superior. (Ley N° 214,1963). Decretos Reglamentarios (850, 2009, 1325,2010, 1845,2003, 389,2011, y 3489, 1969)
- Decreto Estatuto de la Docencia Primaria (Ley 1910/E/1957). Decreto Reglamentario (3999/E/67)
- Régimen de Licencias para el personal docente de los establecimientos dependientes del Gobierno de la Provincia. (Ley N° 4.356, 1995)
- Pérdida o disminución de aptitudes de docentes titulares o interinos para la docencia activa y tareas pasivas. (Ley N° 6.561, 1981) y Decreto reglamentario N° 597/95

Si bien se establece que las instituciones educativas poseen autonomía en la gestión de las mismas, las nombradas normativas regulan y limitan su actuar desde múltiples ángulos.

2.7. Análisis Pestel. Incidencia de los Factores

Tabla N° 1

Dimensión	Negativo	Indiferente	Positivo
Político <ul style="list-style-type: none"> • Diferentes políticas educativas • Falta de acuerdos inter temporales entre los diferentes gobiernos. • Escases de planes educativos a medianos y largo plazo. • Sin política educativa a largo plazo y transversales a los diferentes gobiernos. 	X X X X		
Económico <ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Inestabilidad económica • Falta de inversión en educación • PBI 	X X X	 X	
Social <ul style="list-style-type: none"> • Densidad Poblacional • Disminución de la tasa de fecundidad 	 X		 X
Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> • Aceleridad en los cambios. • Velocidad en comunicación. • Nuevas tecnologías • Nuevas formas de comunicación. • Diferentes procesos tecnológicos que atraviesan la educación. • Aulas con sistemas de multimedia 	X X		 X X X X
Ecológico <ul style="list-style-type: none"> • Alteración de los ecosistemas. 	X		

<ul style="list-style-type: none"> • Concientización del medio ambiente • Hábitos ecológicos 			X
Legal <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y Normativas 	X		

Elaboración propia

2.8 Análisis del Microentorno.

El análisis del microentorno, a través de la 5 Fuerzas de Porter, permitirá analizar mejor la dinámica que influye en el sector de la enseñanza.

Tabla N° 2

Microentorno	
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes del Instituto Santa Ana son 456 distribuidos en nivel inicial, primario y secundario. La franja etaria es desde los 3 a 18 años. El 80% de la población escolar pertenece a barrios de zona norte y el 20% restante es de zonas más alejadas y dispersas. • Las familias que conforman la comunidad educativa, poseen trabajo estable y sus ingresos son productos de diversas ocupaciones, entre las que destacan, profesionales y ejecutivos de empresas.
	<ul style="list-style-type: none"> • El Instituto Santa Ana, es un colegio, oficial de gestión privada, sin aporte estatal.

Proveedores	<p>Los proveedores relacionados con el servicio educativo son:</p> <p>Servicio de Internet. Elementos alimenticios para el comedor. Material pedagógico. Muebles y útiles escolares. Útiles de oficina. Servicio técnico. Proveedores en general que suministran la materia prima para que el Instituto Santa Ana pueda ofrecer sus servicios educativos</p>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • En la localidad de Arguello, se encuentran las siguientes instituciones educativas de gestión estatal: Tamborcito de Tacuarí, Escuela Alejandro Gallardo, Escuela Municipal Dr. Raúl Víctor Martínez y Escuela Gral. Martín de Güemes • Y de gestión privada: Colegio La Salle Arguello, Colegio del Carmen, Colegio Alemán, Academia Arguello
Mercado	<p>El Instituto Santa Ana, ofrece sus servicios en el sector de la educación, desde nivel inicial, primario y secundario. Es una institución que tiene una imagen positiva y la opinión de la comunicad educativa es favorable.</p>
Grupos de Presión	<p>Al ser una institución educativa oficial de gestión privada, es controlada por organismos oficiales del Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba.</p>

	Otros grupos de presión son los padres que componen la comunidad educativa..
--	--

Elaboración propia

El análisis de la herramienta FODA, basado en un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), nos permite diagnosticar la situación del Instituto Santa Ana:

Tabla N° 3

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura adecuada para el dictado de clases. • Elevado nivel del idioma inglés. • Participación y compromiso del personal • Diversidad de propuestas educativas transversales e interdisciplinarios • Personal Profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca claridad en la comunicación. • Falta de un plan de comunicación integral hacia toda la comunidad educativa. • Falta de recursos para la investigación • Escases de recursos destinados a la capacitación del personal.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la matrícula. • Proyecto de una segunda comisión • Capacitación del personal. • Posibilidad de implementar propuestas pedagógicas innovadoras • Posibilidad de incorporar tecnología a las aulas 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado con cuotas más económicas. • Aumento en los costos del personal. • Inestabilidad económica nacional. • Revalorización de la escuela pública.

Elaboración propia

A modo de síntesis y con el fin de encuadrar el objeto de estudio del presente estudio podemos considerar que si los equipos directivos, actores claves en la institución educativa no

manejan herramientas de comunicación que les permita llegar a todos los integrantes de la institución, el trabajo diario resultará muy complicado. La comunicación debe fluir y ser distribuida de manera adecuada a las personas claves de la organización. (Manes 2005). La misma debe ser ejecutada sistemáticamente, permitiendo una retroalimentación permanente que fortalezca las relaciones interpersonales.

Deben realizarse actividades que motiven y alimenten el sentido de pertenencia del personal (Duque. 2005) La comunicación no deber estar basada en propuestas discursivas, sino debe ser coherente con el mensaje institucional, para tratamiento fáctico de los problemas. En diferentes situaciones, es habitual actuar en forma reactiva a los problemas de comunicación, no aplicando la escucha o estrategias alternativas que permitan un trabajo proactivo. Esta última situación solo evade los conflictos y genera destrucción de los vínculos y procesos de desarrollo de las instituciones educativas.

Marco Teórico

La comunicación organizacional, es una disciplina reciente, y su tratamiento es fundamental para el éxito de muchas organizaciones. Es por ello que se considera necesario profundizar sobre la comunicación interna en toda institución, la cual debe ser gestionada para mejorar la productividad del equipo de trabajo.

Otra herramienta vinculada que se cree necesario revisar es el coaching. Este a través de la cooperación y colaboración permitiendo potenciar habilidades de liderazgo, fortaleciendo y desarrollando diferentes competencias para el equipo directivo.

Comunicación interna en instituciones educativas como herramienta de gestión.

Algunas investigaciones relacionadas con la temática, como la realizada por Bedoya, (2017) manifiesta que es necesario que las instituciones educativas, utilicen con urgencia la comunicación como eje que ayude a direccionar los diferentes procesos internos. Asume que, es necesario, que el personal trabaje en la reafirmación de la identidad y construcción de la visión, metas y objetivos concordantes con las necesidades institucionales.

Son significativos, en la materia los aportes de Muñoz, (2014), quien expresa que se debe realizar una mejora en la utilización de los canales de comunicación, implementando más herramientas y procedimientos comunicacionales que ayuden a cumplir con las expectativas de los alumnos y padres de familia, como así también con el personal administrativo y docente.

Sin lugar a dudas son múltiples los estudios y las definiciones de comunicación interna, tanto como profesiones vinculadas a esta área. En este marco es necesario considerar que lo importante es que la misma, debe ser utilizada en forma estratégica. (Cantón y García, 2012) Esto implica que se la repiense en función del logro de los objetivos, permitiendo afianzar las políticas y planes organizacionales. Los recursos humanos son cada vez más diversos, por lo tanto, es importante poder crear un clima de confianza y motivación del personal, que ayude a construir una identidad organizacional. Esto es de vital importancia ya que permite que cada miembro pueda desarrollar su trabajo y con esto el logro de los objetivos, lo que lleva a una competitividad de la organización.

La autora Laura Lewin (2019), manifiesta que *“La comunicación efectiva se basa en tres reglas fundamentales:*

1. *Tener certezas sobre qué es lo que se quiere comunicar.*
2. *Emitir el mensaje de manera clara y concisa, sin rodeos.*
3. *Asegurarse de que el otro entendió el mensaje” (p.89).*

Cuando en las instituciones aparecen los primeros problemas de comunicación interna, la mayoría responden en forma reactiva con prácticas tradicionales, no aplican modelos de escucha activa con su personal

Tessi (2013) afirma que *“ante las crecientes problemáticas de comunicación laboral, cada vez más específicas y particulares, muchas instituciones parecen estar convencidas de que existe una solución insuperable: producir mayor cantidad de mensajes oficiales”*. (p. 14).

A lo expresado por el autor que considera la necesidad de trabajar la comunicación formal en un marco técnico, es interesante sumar lo que considera Ulrich (2010) quien en encuestas realizadas al personal, le da muy baja puntuación a la comunicación, sienten que no comparten suficiente información. *“Un buen entorno laboral depende de la comunicación redundante, bidireccional y con una carga emocional.”*(p.185). El mismo autor considera, que la comunicación bidireccional, permite que el personal se sienta escuchado y participe del éxito de la organización.

Brandolini, Gonzáles y Hopkins (2014), expresan *“Una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de lo que representa la comunicación con los empleados”*. (p. 15)

En ese sentido expresan que la idea central es que participen todos los miembros de la organización, a través de sugerencias, colaboración, comentarios, es decir involucrar a todo el personal en la comunicación. Y de esta manera se logra que la información se vuelva multidireccional y facilite la interacción a través del diálogo, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

El liderazgo Coach. Estrategias fundamentales para la comunicación organizacional

El coaching es un proceso de acompañamiento que permite a ejecutivos y líderes potenciar habilidades personales a través de diferentes herramientas con el fin de obtener mejores logros organizacionales.

En el Colegio Santa Ana, es necesario formar a los directivos y mandos medios en las herramientas de coaching con el objetivo de facilitar y gestionar la comunicación para la maximización de resultados.

Según Díaz Lastreto, (2018)

...la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. A esta dimensión del liderazgo los autores la llaman primal, en el sentido de primaria o fundamental ya que determina las cualidades distintivas del líder. (p.15).

En el proceso de coaching, los factores más importantes son la comunicación y la escucha activa. Ayuda a recabar información y desarrollar diferentes habilidades generando nuevas conductas, emociones y creencias. Tiene como objetivo incentivar a las personas, crear un entorno donde se sientan motivadas para aprender, crecer y tener éxito realizando lo correcto.

Es importante que los líderes adopten medidas que les permita ganar la confianza y el compromiso de su personal, tomando decisiones que sean beneficiosas y factibles.

La capacitación en coaching, cuenta con herramientas que facilitarán mejorar los procesos de gestión institucional, fortaleciendo sus capacidades de comunicación, trabajando sus emociones, permitiendo mejorar las relaciones interpersonales y dar mayor seguridad personal.

Los líderes deben reconocer el potencial de su personal y los empleados deben explorar también su propio potencial y trabajar en consecuencia.

Es necesario, repensar las prácticas empresariales, comenzando con cambiar la manera de realizar las cosas, redefiniendo la relación entre las organizaciones y su personal. El coaching a través de sus herramientas, permite crear un entorno en el cual las personas se sientan motivadas a aprender, a crecer y a hacer lo correcto.

Para Johnn Whitmore (2018) *“coaching consiste en liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo”*

El estilo comunicativo que utiliza el coaching permite fortalecer las relaciones colaborativas, el empleado obtiene información y desarrolla nuevas conductas y habilidades, no porque alguien se lo enseñe, sino que lo descubre en su interior.

En la actualidad los equipos de trabajo deben contar con ciertas competencias que les permita desarrollarse profesionalmente y a la vez contribuir al crecimiento de la organización, realizando aportes creativos e innovadores, por lo cual se entiende la importancia de fortalecer la comunicación en todas las direcciones. En este aspecto el papel de los líderes es clave dado que deben generar ambientes de trabajo distendidos, de confianza donde el aprendizaje se dé de forma continua y natural.

Diagnóstico y Discusión

En relación a la investigación realizada en el Colegio Santa Ana, se pueden observar, que es necesario trabajar en la comunicación interna. Esto permitirá por un lado mejorar los vínculos y las propuestas educativas y por el otro lado la productividad del personal, a partir de la optimización de los procesos de gestión y organización institucional.

En primer lugar, la variable de comunicación está relacionada con un aspecto relevante de la conformación estructural del colegio. El mismo funciona en tres edificios, esto ocasiona que los diferentes procesos comunicativos sean complejos, se fraccionen y se desarticulen ocasionando malentendidos. Es necesario repensar los diferentes canales de comunicación e interpretar los mismos como una herramienta estratégica de gestión.

Las instituciones se mueven mediante procesos llevados adelante por diferentes autores, que deben ser acompañados y controlados, en su desarrollo para que este sea eficiente. No se observa claridad en las indicaciones al personal, lo que provoca incertidumbre en los trabajadores.

La falta de información, ocasiona errores en la gestión docente y no docente como demoras en la entrega de registros y documentación propia de la labor escolar o el desarrollo en tiempo y forma de propuestas diseñadas por el equipo directivo.

La escasez de recursos físicos y canales de comunicación apropiados que garanticen que la información llegue a todos sus destinatarios en tiempo, ocasiona roces en los diferentes equipos de trabajo, ya sea que las tareas no se realicen o el desconocimiento de las mismas.

Las practicas institucionales, la planeación académica y las diferentes actividades en general, se ven afectadas por los procesos de comunicación, entorpeciendo el desarrollo de los mismos y afectando la efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que ocasiona una disminución en la productividad de la organización.

Al no contar con políticas claras que atiendan y orienten el funcionamiento básico del personal, como la ausencia de reglas claras en el manejo de la información, para el correcto

funcionamiento de las diferentes áreas, hace que el colegio tenga debilidades y amenazas en su desarrollo.

La evaluación continua y el funcionamiento institucional, son fundamentales para lograr una educación de calidad.

Por lo tanto, es necesario implementar dos líneas de acción que permitan revertir las problemáticas analizadas. Por un lado, la generación de un plan de desarrollo profesional iniciando con la capacitación del equipo de gestión, trabajando en la actitud, habilidades y conductas del equipo de trabajo en el manejo de información y procesos de comunicación y en segundo lugar, generar una propuesta de optimización de la comunicación interna.

Conclusión Diagnóstica

La comunicación es crucial para la gestión en la organización educativa. Es importante develar las relaciones que se manifiestan entre la gestión de las instituciones abiertas al aprendizaje y las prácticas y roles de comunicación como procesos para el mejoramiento permanente.

En las instituciones que brindan un servicio educativo, el enfoque debe estar orientado hacia la mejora y atención de los problemas de comunicación de los diferentes grupos de trabajo, siempre teniendo en cuenta las características propias de los actores que gestionan los procesos internos de la organización, facilitando y mejorando tanto la gestión directiva y docentes de la institución.

Se pueden observar fallas de carácter organizativo, como falta de planeación, desconocimiento de funciones y en el aspecto operativo no se imparte la información, cuales son los tiempos establecidos y quienes son los responsables, esta falta de información ocasiona que el personal no se conecte con la estrategia del colegio

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente se vuelve fundamental implementar un nuevo modelo de comunicación interna que permita:

- Mejorar la gestión institucional
- Incrementar la productividad del personal,
- Cumplir con los objetivos de la organización
- Y planificar nuevas metas

Plan de Implementación

Objetivo General

- ✓ Desarrollar un proceso de formación profesional basado en el liderazgo y coaching con el personal del equipo de gestión de la institución, que permita la optimización de los resultados.

Objetivos Específicos

- ✓ Proponer nuevos canales digitales de comunicación interna entre las autoridades, docentes, padres y alumnos a través de una plataforma.
- ✓ Capacitar al equipo directivo en herramientas en gestión de la comunicación interna para que puedan transmitir la estrategia institucional a todo el colegio.
- ✓ Impulsar una propuesta de capacitación de coaching para el equipo directivo y mandos medios.

Alcances

El proyecto tiene como alcance implementar una mejora en los procesos de comunicación en el Instituto Santa Ana del barrio Arguello ubicado en la zona noreste de la ciudad capital de Córdoba provincia de Córdoba en 07 meses desde marzo 2020 a setiembre 2020.

Canales de Comunicación digitales internos

Ampliar las acciones de comunicación permitirá el desarrollo de sentimientos de vinculación, seguridad y pertenencia. Incluye acciones dirigidas a mejorar los mecanismos que permitan optimizar el flujo de comunicación entre el personal, basándose en transparencia y eficacia organizativa.

La comunicación constituye una herramienta estratégica y operativa que los directivos no deberían desconocer, dado que les permite optimizar la relación con el público interno y lograr un posicionamiento de la institución en el ámbito externo.

Atendiendo a la problemática detectada y a los objetivos planteados se propone implementar la instalación de una aplicación Acadeu® (Ciancio y Yoan, 2013), la cual es un

sistema de comunicación y gestión integral de instituciones educativas que, permitirá transformar la dinámica de la institución funcionando como un canal directo con toda la comunidad educativa, mejorando la relación entre los diferentes actores de la institución

Esta aplicación, permite realizar un trabajo en forma colaborativa distribuyendo las tareas entre todos los integrantes de la comunidad, asignando roles y permisos con distinto grado de lectura y funcionalidad siempre configurados desde el administrador.

En relación a las estadísticas, permite acceder a reportes y gráficos de asistencia, tanto de alumnos como del personal docente.

El departamento de comunicación será el nexo entre el equipo de Acadeu® (2013) y la institución, la misma facilitará la información que será procesada por el personal de la plataforma. Posteriormente se procederá a socializar el nuevo canal de comunicación al equipo de directivo y docentes y por ultimo deberá preparar un instructivo para comunicar a los padres.

Para el desarrollo e implementación de la presente propuesta se desarrollaron las siguientes fases:

Figura 1

Fases de la implementación de la propuesta



La implementación de este canal de comunicación, no solo facilitara los procesos de comunicación, sino, además, ha de optimizar la gestión académica y administrativa, lo que en última instancia, permitirá reducir los conflictos con las familias, disminuir el uso del papel y otros insumos, agilizará las tareas administrativas. Además, generará practicidad, prolijidad e inmediatez en el desarrollo de consultas actuales e históricas y por sobre todo se evitarán errores propios de la gestión manual de una institución.

Los tiempos estimados para la ejecución de esta propuesta 3 meses partir del marzo del 2020.

Tabla N° 4

Presupuesto Estimado

Publico	Recursos	Costos	Tiempo
Docentes	Plataforma Acadeu ®	\$ 31.47 por usuario por mes.	1° Fase a la
No Docentes	(2013)	456 alumnos año 2019.	4° Fase:
Padres	Servicio de Internet	87 personal	desde 01 de
Alumnos		Total 543 usuarios a \$ 31.47 =	marzo al 30
	Elementos	\$17088 por mes	de mayo
	Tecnológicos:	Costo Total de la aplicación: \$	
	proyectoras,	119.616	
	computadoras.	Remuneración del Dpto. de	
	Servicio Técnico	Comunicación: \$35000	
	Sala de Profesores	Costo Total: \$154.616	
	Hojas		

Elaboración Propia

Se adjunta en el anexo N°1 información de la aplicación.

Capacitación en comunicación interna como estrategia institucional

La mejora en los procesos comunicativos previene la comisión de errores, reduce los tiempos de ejecución de las tareas, mejora los niveles de esfuerzo y evita que las actividades delegadas requieran ser realizadas por problemas en la calidad de las mismas. Todas esto mejora los índices

institucionales de eficacia y eficiencia de forma consistente y optimiza los flujos de fondos destinados a estas áreas lo que implica un beneficio económico real. Y en última instancia configura un adecuado clima de trabajo y vínculos asertivos.

La calidad en los procesos de gestión escolar se puede ver afectados por la ineficiencia de los procesos comunicativos, por lo cual es importantes potenciar las competencias comunicativas tanto de los directivos como de los docentes.

No todas las personas poseen destrezas y conocimientos para la correcta utilización de la gran diversidad en canales de comunicación que existen en la actualidad, por eso es necesario capacitar al personal para mejorar los medios de comunicación en relación a las necesidades de su entorno.

Se propone una capacitación en comunicación interna que permita aplicar diferentes estrategias o alternativas que den solución a las situaciones evidenciadas en los procesos comunicacionales defectuosos que afectan la gestión escolar.

La misma será coordinada por el área de comunicación y consiste en un curso “Como comunicar de manera eficaz” bajo la modalidad on line que dicta el centro de e-Learning de la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires. El mismo consiste en 4 encuentros semanales y tiene un costo de \$3000 por persona.

Se sugiere que los destinatarios de la capacitación sean los directivos de los diferentes niveles y áreas que conforman el equipo de gestión del Colegio Santa Ana.

Tabla n° 5

Presupuesto estimado

Público	Recursos	Costos	Tiempo
Directores	Equipo Directivo Departamento de Comunicación Institucional	Remuneración coordinadora de comunicación \$ 35000 Costo de la capacitación \$3000 por persona * 6 = \$18000 Costo Total: \$ 53.000	La capacitación se desarrollaría desde la 1° semana de junio hasta la 1° semana de julio 2020

Elaboración propia

Luego de finalizada la capacitación, el área de comunicación, realizará una evaluación del programa de capacitación a través de una encuesta para medir el grado de satisfacción de los directores de los diferentes niveles. Ver anexo N°2

Capacitación en Coaching como estrategia de liderazgo situacional y de gestión.

De acuerdo al diagnóstico desarrollado se considera que es necesario fortalecer los liderazgos. La productividad y la gestación de nuevas propuestas, no se dan en forma natural si no hay orientación, visión y capacidad de generar proyectos realizables.

Es de destacar que cada vez más son las organizaciones que reconocen el valor y la importancia del coaching, como competencia para su desarrollo personal y de sus equipos.

Por ello es necesario redefinir los modos de formación para los cargos directivos, que permita que exista una clara capacidad de liderazgo y autonomía en los diferentes niveles de la organización.

En base a lo expuesto es que se propone una capacitación de coaching para el equipo directivo y los mandos medios que otorgue las herramientas necesarias, para potenciar las competencias de los empleados del colegio, promoviendo el desarrollo personal de sus colaboradores.

En principio se propone contratar a un capacitador especializado en coaching que siga las siguientes pautas:

- Organizar reuniones personales con los directivos que estableciendo metas y objetivos de mejora personal. Definiendo las competencias que el equipo pretende desarrollar.
- Colaborar en desarrollar las áreas personales, según las competencias seleccionadas y teniendo en cuenta el contexto en el cual se trabaja.
- Realizar conversaciones con los diferentes actores del colegio que permitan visualizar, reflexionar y comprender el modo en el que se deben tratar y orientar las acciones y decisiones personales.

De acuerdo a la información recabada en las acciones planteadas, se sugiere preparar una capacitación con la siguiente temática:

- Liderazgo personal: conducta asertiva. Emociones y estados de ánimos que favorezcan el liderazgo.
- Competencias conversacionales, conversaciones para la acción: el carácter conversacional del accionar laboral. El poder de la palabra en la construcción de nuevas realidades.
- Equipo comprometido: herramientas para motivar, evaluar y desarrollar al personal. Trabajo colaborativo. Fomentar el aprendizaje y la responsabilidad.
- Gestión de la comunicación de equipos en todos sus aspectos.

Con respecto a la organización operativa, el nexa será el área de comunicación, la cual deberá:

- Organizar el espacio físico para el dictado de la capacitación.
- Preparar el material entregado por el capacitador para distribuir entre los participantes.
- Coordinar con el capacitador de la disponibilidad de los materiales necesarios para el dictado de la capacitación.
- Corroborar la disponibilidad del proyector, pantalla y sonido.
- Armar el cronograma previamente para informar al equipo directivo y mandos medios.
- Disponer del material como hojas y lapiceras.
- Contratar el servicio de break.
- Confeccionar el comunicado de la capacitación.
- Comunicar al área administrativa de los costos de la capacitación.

La capacitación será dictada en instalaciones del colegio. La propuesta se adjunta en el anexo N°3

Tabla N°6
Presupuesto Estimado

Público	Recursos	Costos	Tiempo
2 Representantes legales.	Capacitador especializado en coaching.	\$ 4500 por alumno *11= \$ 49500	Las reuniones con el equipo directivo iniciarían la 2° y 3° semana de julio y los encuentros se organizarían a partir de la 4° semana de julio hasta la 4° semana de setiembre.
6 Directores	Coordinadora de Comunicación	Remuneración Coordinadora de Comunicación \$ 35000.	
2 Secretarios	Servicio de Internet	Resma de Papel: \$350	
1 Psicopedagoga	Sala SUM	Lapiceras: 10 * \$ 55= \$ 550	
	Proyector	Break 11 personas \$ 300= \$ 3300 por 6 reuniones =	
	Equipo de Sonido	\$19800	
	Hojas		
	Lapiceras		
		Costo Total: \$105200	

Elaboración propia

Tabla n° 7

Estructura de las 3 propuestas

Objetivo N° 1	Publico	Recursos	Acciones	Costos	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> Proponer nuevos canales digitales de comunicación interna entre autoridades, docentes, padres y alumnos a través de una plataforma. 	Docentes No Docentes Padres Alumnos	Plataforma ACADEU Servicio de Internet Elementos Tecnológicos: proyectores, computadoras. Servicio Técnico Sala de Profesores Hojas	Contratar la plataforma. Capacitar al dpto. de comunicación. Capacitar a los docentes y personal no docente. Preparar un instructivo para los padres. Socializar la plataforma.	\$ 31.47 por usuario por mes. 456 alumnos año 2019. 87 personal Total 543 usuarios a \$ 31.47 = \$17088 por mes Costo Total de la aplicación: \$ 170088 Remuneración del Dpto. de Comunicación: \$35000 Costo Total: \$154.616	1° Fase a la 4° Fase: desde 01 de marzo al 30 de mayo.

Objetivo N° 2	Público	Recursos	Acciones	Costos	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al equipo directivo en herramientas de gestión de la 	Directores	Equipo Directivo Departamento de Comunicación Institucional	Comunicar a los directivos de los diferentes niveles de la capacitación.	Remuneración coordinadora de comunicación \$ 35000	La capacitación se desarrollaría desde la 2° semana de

comunicación interna para que puedan transmitir la estrategia institucional a todo el colegio.		Computadora Impresora Resma de Papel Útiles de oficina	Realizar una encuesta al finalizar la capacitación para medir el grado de satisfacción	Costo de la capacitación \$3000por persona * 6 = \$18000 Costo Total: \$53000	junio hasta la 1° semana de julio
--	--	---	--	--	-----------------------------------

Objetivo N° 3	Público	Recursos	Acciones	Costos	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> Impulsar una propuesta de capacitación de coaching para el equipo directivo y mandos medios. 	2 Representantes legales. 6 Directores 2 Secretarios 1 Psicopedagoga	Capacitador especializado en coaching. Coordinadora de Comunicación Servicio de Internet Sala SUM Proyector Equipo de Sonido Hojas Lapiceras	Contratar al capacitador. Organizar reuniones entre el equipo directivo y el capacitador. Organizar el calendario para la capacitación. Gestionar los medios para el dictado de la capacitación, como SUM, materiales solicitados por el capacitador. Contratar servicio de break	\$ \$ 4500 por alumno *11= \$ 49500 Remuneración Coordinadora de Comunicación \$ 35000. Resma de Papel: \$350 Lapiceras: 10 * \$ 55= \$ 550 Break 11 personas \$ 300= \$ 3300 por 6 reuniones = \$19800 Costo Total: \$105200	Las reuniones con el equipo directivo iniciarían la 2° y 3° semana de julio y los encuentros se organizarían a partir de la 4° semana de julio hasta la 4° semana de setiembre

Diagrama de Gantt.

Se adjunta el diagrama de Gantt, con el detalle de los objetivos y los plazos estimados para cada uno de ellos.

Tabla n° 8

Objetivos	Actividades	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		1° Sem	2° Sem	3° Sem	4° Sem	1° Sem	2° Sem	3° Sem	4° Sem	1° Sem	2° Sem	3° Sem	4° Sem	1° Sem	2° Sem	3° Sem	4° Sem	1° Sem	2° Sem	3° Sem	4° Sem	1° Sem	2° Sem	3° Sem	4° Sem				
Proponer nuevos canales de digitales de comunicación interna entre docentes, padres y alumnos	Contratar la plataforma																												
	Capacitar al Departamento de Comunicación																												
	Capacitar a los docentes y no docentes																												
	Preparar un instructivo para comunicar a los padres																												
	Socializar la nueva plataforma																												
Capacitar al equipo directivo en herramientas de gestión de la comunicación interna para que puedan transmitir la estrategia institucional a todo el colegio.	Comunicar a los directivos de los diferentes niveles																												
	Realizar un encuesta al finalizar la capacitacion																												
Impulsar una propuesta de capacitación de coaching para el equipo directivo	Contratar al capacitador																												
	Organizar reuniones entre el equipo directivo y el capacitador																												
	Armar el calendario con la capacitacion																												
	Gestionar los medios para la capacitacion																												
	Contratar servicio brak																												

Elaboración propia

Evaluación del Impacto de la Implementación

Presupuesto Estimado

Con respecto a las diferentes estrategias propuestas, se especifican los costos de las mismas.

Tabla N° 9

Costos

Actividad	Valor
Costos nueva plataforma ACADEU	\$ 154.616
Costos de Capacitación en Gestión de la Comunicación Interna	\$ 53.000
Costos Capacitación Coaching para Equipo de Gestión	\$ 105.200
Costo Total	\$ 311.316

Elaboración propia

Beneficios.

Con las medidas adoptadas se busca obtener un incremento del 20% en la retención de la matrícula del nivel primario al nivel medio.

Matriculas por nivel

Por lo expuesto, otro insumo a considerar son las matriculas correspondientes a cada nivel y la matricula total con la que cuenta el instituto. En función de las mismas se desarrolla toda la propuesta precedente.

Tabla N° 10

Matriculas por nivel educativo

	Matricula Total por Nivel Año 2019	Alumnos por Curso
Nivel Inicial	162	27
Nivel Primario	180	30
Nivel Secundario	114	19
Total	456	

Elaboración propia

Específicamente el nivel sobre el que se va a trabajar se espera aplicar un proceso de retención según se especifica en la tabla siguiente

Tabla N° 11

Matrícula esperada tras la aplicación de la propuesta

	Cantidad de alumnos nivel medio	Cantidad de alumno por curso nivel medio
Año 2019	114	19
% Estimado de retención de Matricula para el Nivel Medio		20%
Cantidad de Alumnos posterior a la implementación de la propuesta		4
Total	118	23

Elaboración propia

El valor de la cuota promedio durante el ciclo lectivo 2019 para el nivel medio es de un valor de \$ 18815 con un incremento para el año 2020 del 15% la cuota promedio para dicho nivel sería de \$ 21637.

Tabla N° 11

Estimación de Ingresos

	Situación Actual (2019)	Situación Posterior a la implementación de las diferentes estrategias (2020)
Alumnos por Curso	19	23
Ingresos por Año por curso	\$ 4.933.293	\$ 5.971.881
Estimación Beneficio por retención de matriculas		\$ 1.038.588

Elaboración propia

Retorno de la Inversión

Finalmente se establece en la siguiente tabla una estimación del retorno de la inversión realizada.

Tabla N° 12

$$\frac{\text{Beneficio Obtenido} - \text{Costo Invertido}}{\text{Costo Invertido}} \times 100$$

Beneficio Estimado Obtenido	\$ 1.038.588
Costo Invertido	\$ 311.316

$\frac{\$ 1.038.588 - \$ 311.316}{\$ 311.316} \times 100 = 234\%$

Elaboración propia

La implementación de las diferentes estrategias para el Colegio Santa Ana, significará un retorno de la inversión del 234%, lo que implica que por cada peso invertido se obtendrá \$ 2.34 de retorno. Este resultado nos indica que para el Colegio Santa Ana es beneficioso implementar la propuesta.

Conclusiones y Recomendaciones

Desde el desarrollo del reporte de caso se desprende la necesidad del centro educativo de generar procesos sistemáticos en materia de comunicación institucional interna con el fin último de mejorar los índices de retención de matrícula para el nivel medio.

Las rupturas en dichos procesos han conllevado, en primer lugar, que muchas familias perciban la disparidad de discursos y se desencantan de la propuesta educativa del colegio trasladando los alumnos a otra institución. Y en segundo lugar, problemas en las dinámicas internas de la organización. En este aspecto se proponen dos líneas de acción directa. La implementación de un sistema integral de gestión educativa y comunicación en primera instancia y en segundo lugar el desarrollo de una capacitación en coaching y gestión de la comunicación se convierten en un insumo importante en la materia

Analizando el diagnóstico realizado y los objetivos planteados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se pudo detectar que no existe un canal establecido de comunicación interna entre el personal docente y no docente del Colegio Santa Ana, lo que ocasiona continuos problemas de información que afectan los diferentes procesos.
- Así mismo, se observó que, entre docentes y directivos, no existen herramientas para el conocimiento y la práctica de la comunicación interna en el Colegio Santa Ana, originando desconocimientos en las diferentes áreas, afectando el buen desarrollo de las actividades y convivencia diaria.
- Se detectó que, no hay procesos sistemáticos tendientes al desarrollo de formación en habilidades comunicativas.
- En el trabajo realizado quedó de manifiesto, que el personal no conoce sus roles y funciones con claridad, lo que implica que los procesos no se lleven a cabo con eficiencia y eficacia, con consecuentes omisiones o superposición de actividades.

En base a las conclusiones planteadas se recomienda al Colegio Santa Ana:

- Implementar un sistema de gestión educativa integral Acadeu® (2013)
- Implementar un plan integral de comunicación interna alineado con la estrategia de la organización que permita la optimización de los resultados.

- Desarrollar un plan de capacitación profesional continuo, identificando y priorizando las necesidades de fortalecimiento de los docentes y no docentes de la institución.
- Realizar una evaluación periódica de las diferentes herramientas comunicativa, que permita detectar en forma temprana fallas en la estructura interna de la comunicación, para su rápida evaluación y corrección.

Para concluir es necesario destacar que el abordaje de la comunicación interna es de urgente resolución, pero no es el único factor a tener en cuenta, también se debería analizar la incorporación de un auxiliar en Recursos Humanos que se encargue del proceso de selección, inducción y desarrollo, aplicando técnicas de motivación, compensación y beneficios, debido al gran impacto que tienen estas acciones en el bienestar y productividad laboral.

El equipo directivo del Colegio debe tener en claro que, para efectuar una buena gestión aparte de resolver las tareas diarias, deben atender en forma simultanea el proceso de comunicación. En general las organizaciones que interactúan con personas, más en este caso donde se presta un servicio que forma niños y adolescentes, tienen que conocer el aporte que la comunicación puede brindar para fortalecer las relaciones entre sus colaboradores.

Bibliografía

- Baldizon, R. (2018). Diagnóstico y propuesta de comunicación interna para el Colegio Kids World (Tesis de Grado). Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1656.pdf
- Bedoya , S. (2017). *Comunicación Interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colon* (Tesis Doctoral). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6065565>
- Bolaños, E. (2013). *Estrategia de comunicación interna del Colegio Mixto Mayaland* (Tesis de Grado). Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1656.pdf
- Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2014). *Conversaciones La gestión del dialogo en organizaciones desafiantes*. Argentina: La Crujía Ediciones
- Calcagno, A. (2015). La situación económica de la Argentina ECONOMÍA unam vol. 12. Recuperado a partir de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1665952X15000213>
- Cantón Mayo, I., & María García, A. (2015). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *Tendencias Pedagógicas*, 19, 107-130. Recuperado a partir de <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/2004>
- Ciancio y Yoan. (2013) Acadeu (Versión 1.6.1). Descargado de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.acadeu&hl=es&gl=US>
- Claus A. y Sánchez, B. (2019). *El financiamiento educativo en la Argentina: balance y desafíos de cara al cambio de década*. Recuperado de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/02/178-DT-EDU-El-financiamiento-educativo-en-la-Argentina-balance-y-desaf%C3%ADo-Claus-y-Sanchez-febrero-2019.pdf>
- Congreso de la Provincia de Córdoba (1972). *Ley 5326 del 17 de enero de 1972 por el cual se aprueba la Regulación y Funcionamiento de los Institutos de Enseñanza Privada de la Córdoba*. Córdoba: Congreso de la Provincia de Córdoba

Congreso de la República de Argentina (2006). *Ley 26206 del 28 de diciembre 2006 por la cual se regula el Sistema Educativo Nacional*. Buenos Aires CABA: Congreso de la República Argentina.

Díaz- Lastreto, C. (2018). *Herramientas de Liderazgo y Coaching (II) Modelos Teóricos*. Chile: Mauricio Bertero H.

Gobierno de la Provincia de Córdoba, Dirección General de Estadística y Censo. (2014). *Volumen, Estructura y Dinámica Poblacional de la Provincia de Córdoba*. Recuperado de https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/9d0f69fb-04bc-4bc3-ad11-ee3183059815/resource/2ca0bb51-acac-4848-b633-c8fa35ab7851/download/desd_informe_poblacion.pdf

Gobierno de la Provincia de Córdoba, Secretaría General de la Gobernación. (2017) Compendio Normativo. Recuperado de <http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2012/05/ACTUALIZACION-COMPENDIO-MES-DE-Enero-2017-capital-Humano.pdf>

Hartman I. (8 de agosto de 2019). Debate a horas de la PASO. Advierten que la educación no ocupa la agenda electoral y que faltan planes a largo plazo. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/advierten-educacion-ocupa-agenda-electoral-faltan-planes-largo-plazo_0_pjxIXijuw.html

Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos*. Argentina: Granica.

INDEC. (2012). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo 2010 Año del Bicentenario* Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

Lewin, L. (2019). *Gestión Educativa en Acción. Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente*. (8a ed.). Argentina: Noveduc Gestión.

Muñoz Burbano, D. (2014). *Propuesta de un Plan de Comunicación interna para el Colegio "Los Arrayanes", orientado a mejorar la cultura corporativa y crear*

sentido de pertenencia de su público objetivo. Planificación. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/2416/1/UDLA-EC-TCC-2014-34%28S%29.pdf>

Observatorio Argentinos por la Educación. (2019). *¿Qué planes educativos se intentaron impulsar en la Argentina?* Recuperado de https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/Informe_Planes_Educativos.pdf

Petrasso, K. (2015). Estudio descriptivo sobre el tipo de liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior en zona Norte de Buenos Aires, año 2015 y el coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes. (Tesis de Grado). Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/3548?show=full>

Poore, F. (27 de febrero de 2019). La inversión educativa argentina se ubica por encima del promedio regional y el 90 % se destina a salarios. *Chequeado.* Recuperado de <http://chequeado.com/el-explicador/la-inversion-educativa-argentina-se-ubica-por-encima-del-promedio-regional-y-el-90-se-destina-a-salarios/>

Secretaría General de la Gobernación, Secretaría de Fortalecimiento Institucional, Dirección General de Estadística y Censos. (2010) *Provincia y Departamentos – Vivienda – Censo 2010.* Recuperado de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/censo-2010-resultados-definitivos/resource/76b863fd-cd7d-408f-a5d4-2f4dea2af751>

Tessi, Manuel. *Comunicación interna en la práctica.* Argentina: Granica.

Ulrich, D, Ulrich, W. (2011). *El sentido de Trabajar.* (1a ed.). España: LID Editorial Empresarial, S.L

UNESCO. (2013). *Enfoques estratégicos sobre las TICs en educación en América Latina y el Caribe.* Recuperado de http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/tics_esp.pdf

Villalobos, A. (12 de Febrero 2019). *Los salarios de los maestros argentinos, entre los más bajos del mundo.* Recuperado de <https://www.tiempoar.com.ar/nota/los-salarios-de-las-maestras-argentinas-entre-los-mas-bajos-del-mundo>

Whitmore, J. (2018). *Herramientas de Liderazgo y Coaching (II) Modelos Teóricos*. España:
Espasa Libros

Whitmore, J. (2018). *Coaching El Metodo para mejorar el rendimiento de las personas*.
Barcelona. Buenos Aires. México: Paidós

Anexos

Anexo N°1: Presentación de la plataforma ACADU



Sabemos de gestión educativa

Sumale
tecnología a
tu institución
académica

Con Acadeu

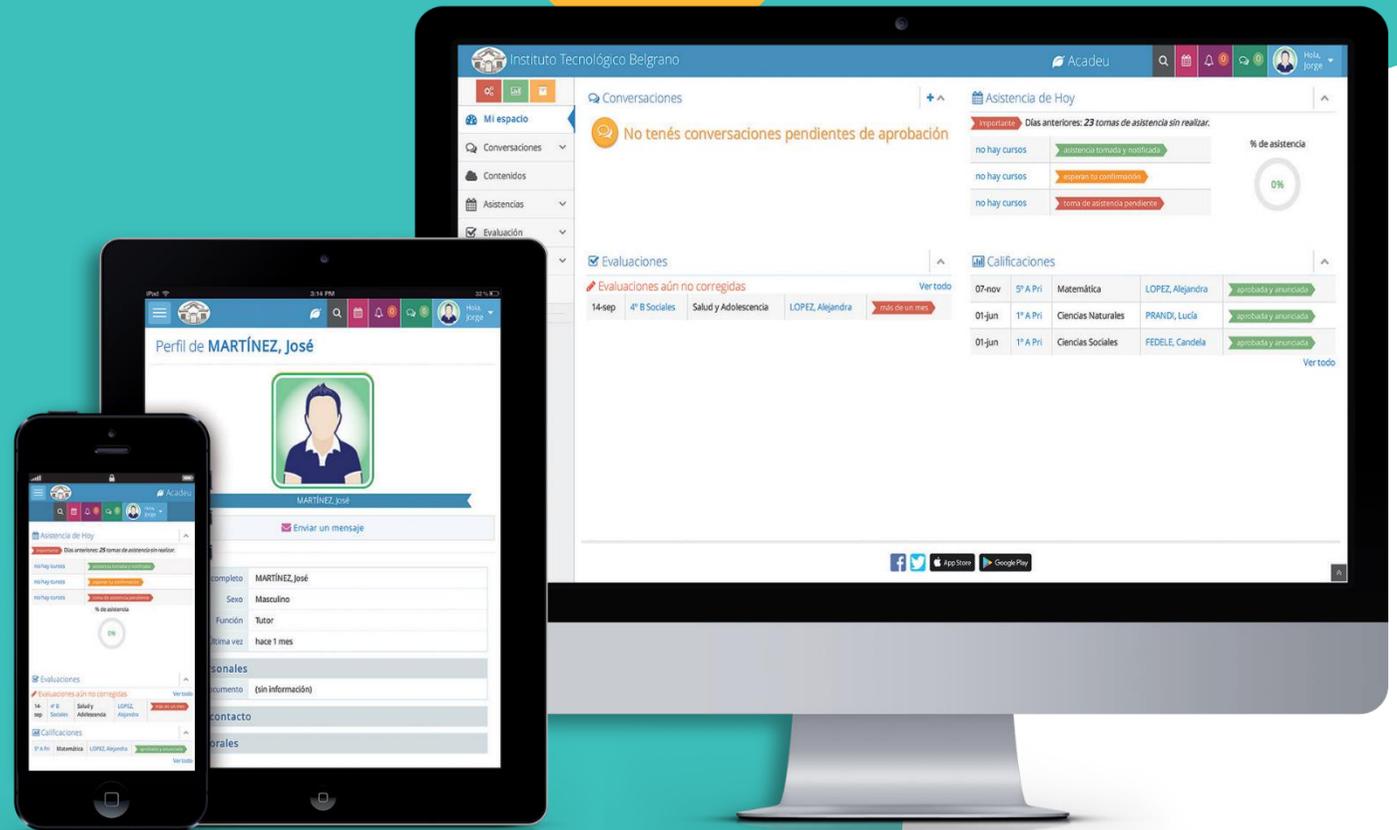
ganá tiempo



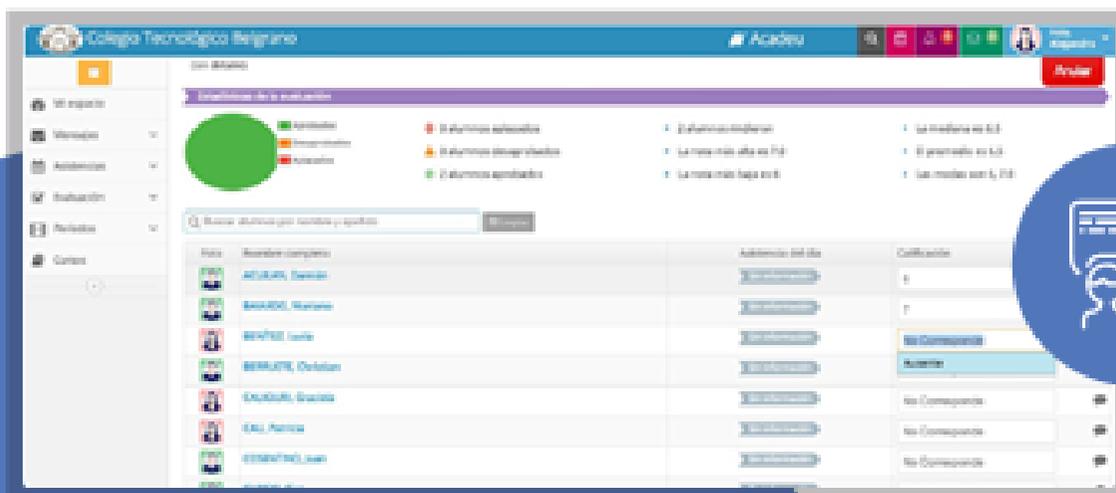
@acadeu

*Acadeu mejora la
organización y optimiza la
comunicación de tu
institución educativa*



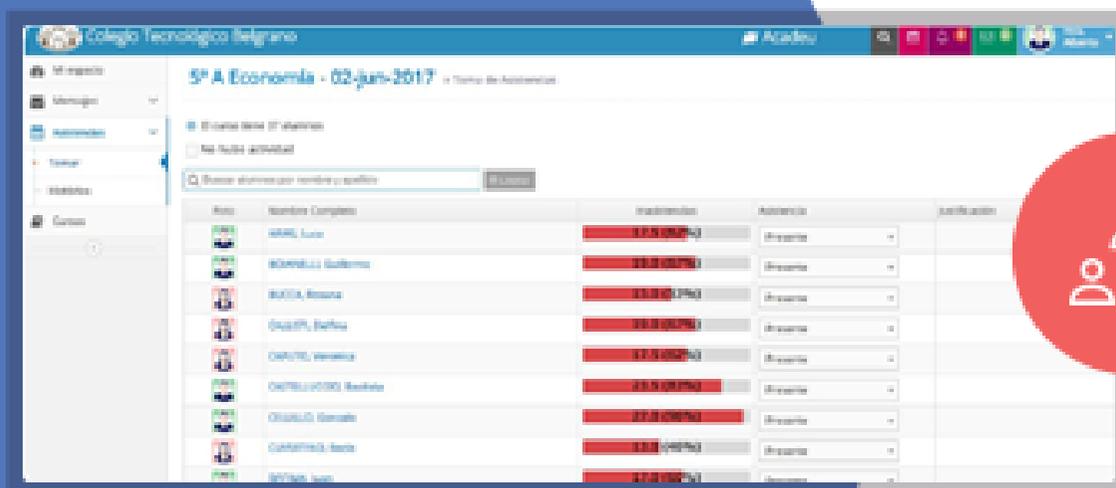


Acadeu es un sistema web de comunicación y gestión académica que transforma la dinámica de tu institución.



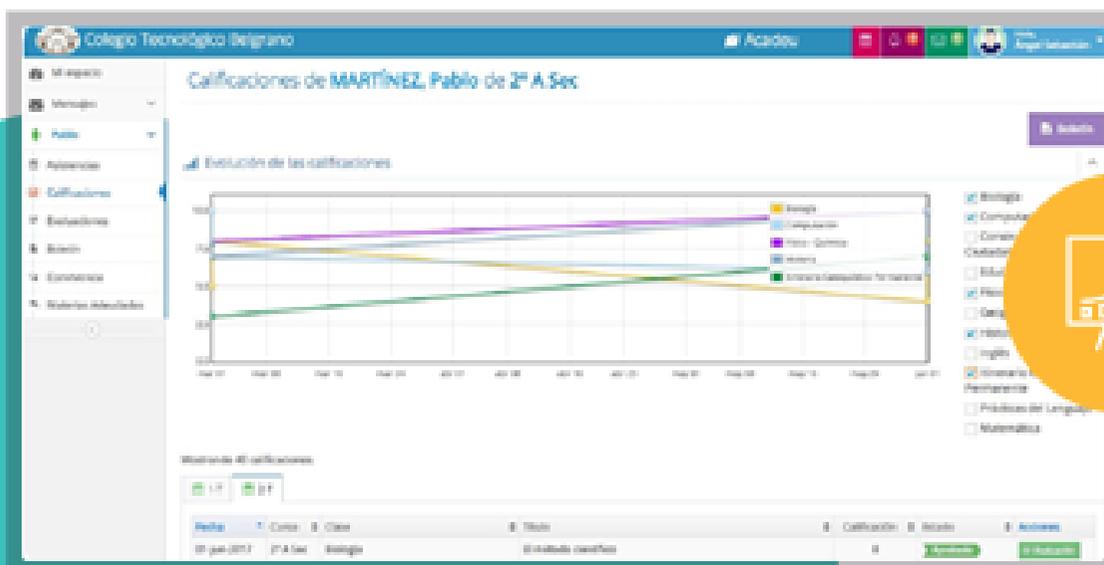
Comunicación

Funciona como un canal directo con la comunidad educativa, mejorando la relación colegio-familia. Mensajería segmentada con seguimiento de lectura, con la posibilidad de generar debates entre varios integrantes.



Colaborativo

Permite trabajar en forma colaborativa, distribuyendo las tareas entre todos los integrantes de la comunidad. Roles y permisos con distinto alcance de lectura y funcionalidades, configurables desde el administrador. Revisión de la información cargada antes de ser publicada.



Estadísticas

Acceso inmediato a reportes y gráficos de asistencia, por materia y curso, rendimiento académico y seguimiento de alumnos y personal docente.



Simple

Es intuitivo y fácil de aprender, además se adapta a las características y necesidades de la institución.

En un trimestre, la herramienta estará integrada a la vida institucional.



Gestión

Carga de asistencias, calificaciones, sanciones y generación de boletines, informes evaluativos y documentos oficiales, impresos y online.

- Reemplazo de informaciones tradicionales vía papel y mail unificando toda la comunicación en un mismo canal.
- Disponibilidad de toda la información del alumnado sin necesidad de esperar al cierre de período.
- Organización de calendarios de evaluaciones por curso, controlando la superposición y los contenidos a evaluar.

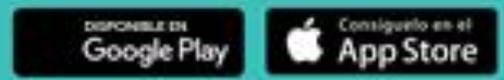


Cobertura nacional en todos los niveles educativos.

Nuestro equipo de soporte brinda asistencia continua.

Información encriptada, protección y confidencialidad de datos personales y backups permanentes.

Acceso a través de la app mobile, pc o cualquier dispositivo móvil con conexión a Internet. Sin necesidad de instalación alguna, ni infraestructura.



Institucional



Acceso desde Acadeu para gestionar las novedades de la web institucional.

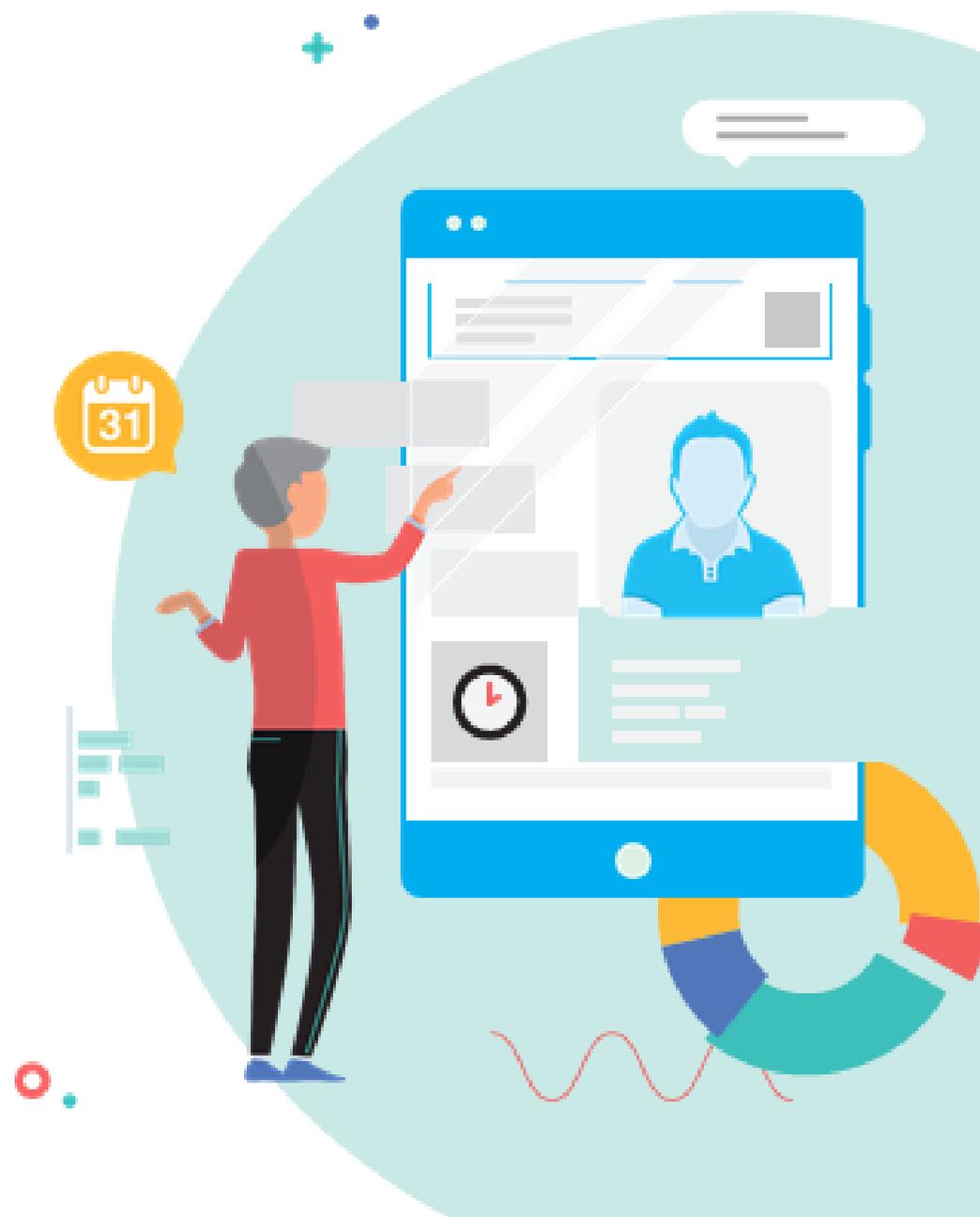


Sumale tecnología a tu institución académica:

Practicidad y prolijidad al momento de cambiar datos.

Inmediatez para consultar el historial de años pasados.

Posibilidad de crear carpetas para compartir contenido online.



Impacto de Acadeu en tu institución:



Reduce hasta un:

80%

los casos de conflictos con las familias.

Reduce hasta un:

70%

el uso de papel.

Reduce hasta un:

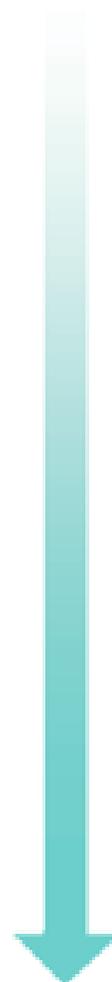
50%

el tiempo que insumen las tareas administrativas.

Reduce hasta un:

90%

los errores de cómputo y traspaso de información.



¿Cómo empezar a usar Acadeu?



Contratá el servicio y activamos tu colegio en Acadeu.



Pasanos la información de tu institución y nosotros la cargamos.



Generamos las cuentas de los usuarios y te damos las cartas de acceso para familias y docentes.



Empezá a usar el sistema, lo personalizamos y ¡listo!



¡Contás con nosotros de forma permanente!



Muchas gracias.

¡Solicitá una versión de prueba y
conocé cómo funciona Acadeu!

ventas@acadeu.com

011 5263 0579

acadeu.com



Anexo N°2: Capacitación “Como comunicar de manera eficaz”

Presentación

Este curso propone un contenido dirigido a mejorar la comunicación tanto en el ámbito personal como laboral, entendiendo que dicha comunicación es la base para desarrollar relaciones eficaces, y que sirvan de apoyo fundamental para actividades como la venta y la negociación.

Objetivo general

Adquieran conocimientos para generar comunicaciones eficaces en sus relaciones interpersonales.

Objetivos específicos

- Adquieran los recursos y herramientas para mejorar la comunicación en el ámbito personal y laboral.
- Conozcan el lenguaje corporal.
- Conozcan los fundamentos de la PNL en la comunicación.
- Conozcan las barreras y los puentes comunicacionales.
- Conozcan el proceso de la comunicación.

Destinatarios

Todos aquellos interesados en conocer e incorporar los principios de la comunicación eficaz.

Metodología de enseñanza-aprendizaje:

La modalidad de e - Learning Colaborativo es totalmente mediada por tecnologías a través del Campus Virtual FRBA. Se trata de una modalidad básicamente asincrónica que aprovecha pedagógicamente los recursos de la Web 2.0, con un complemento sincrónico, por medio de la realización de clases en tiempo real, logrando superar de esta forma, la instancia de autoestudio.

El trayecto formativo consta de Módulos; cada uno de ellos está conformado por unidades, las cuales a su vez, integran los contenidos temáticos.

Así, en cada unidad, Usted contará con:

- Foros Proactivos de interacción y comunicación propuestos por el docente para la presentación de dudas, consultas y opiniones, la discusión y la retroalimentación (feedback) entre profesores/tutores - alumnos; y alumnos entre sí.
- Otras vías de consulta al docente, foro de dudas, salas de chat, mensajería interna del campus.
- Material de lectura obligatoria y complementaria.
- Actividades y trabajos integradores de aplicación de los conocimientos adquiridos, individuales y/o grupales.
- Clase en tiempo real, 2 encuentros por módulo, en el Aula Virtual Sincrónica.

Modalidad de evaluación y acreditación:

Estudiar de forma online te permitirá organizar tus horarios y actividades cotidianas en relación con la cursada, brindándote autonomía en el aprendizaje y permitiendo que puedas estudiar cuando y donde quieras. La modalidad es 100% a distancia, cada uno de nuestros cursos cuenta con un Campus Virtual que incluye todo el material de estudio necesario y donde se llevan a cabo las actividades necesarias para comprender e incorporar los conocimientos esperados de los temas desarrollados.

Entre las actividades que se llevan a cabo en el Aula Virtual están:

- **Foros de discusión:** Los docentes moderarán foros en los que se podrán presentar dudas y consultas y que también funcionarán como medio de debate para desarrollar conceptos del cursado. De igual forma los foros serán el principal espacio para la generación de retroalimentación entre los tutores y los alumnos, permitiendo así construir el conocimiento de manera grupal y aprender de las experiencias o visiones de los compañeros de cursado.
- **Consultas al docente:** El Campus Virtual cuenta con un servicio de mensajería privada que permitirá al alumno comunicarse con el docente de manera personal.
- **Actividades:** Se desarrollarán actividades individuales y/o grupales de aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. Algunas de las actividades serán obligatorias y evaluativas mientras otras serán de presentación opcional, pero que servirán para mejorar el conocimiento adquirido. Todas las actividades se realizan de forma online

- **Clases virtuales en tiempo real:** En forma periódica se realizarán clases en formato videoconferencia. Estas clases, guiadas por el tutor, servirán para ahondar y complementar los temas tratados en los módulos y foros de discusión.

Temario

4 Unidades • Carga Horaria 30 horas

Comunicar de Manera Eficaz

- Unidad 1: Introducción

Tema 1: Definición de la comunicación

Tema 2: Desarrollo del proceso de la comunicación

Tema 3: Niveles de la comunicación

- Unidad 2: Cómo gestionar la comunicación

Tema 1: Asertividad y herramientas comunicacionales

Tema 2: Comunicación y persuasión

Tema 3: La comunicación en los conflictos

- Unidad 3: Introducción a la Programación Neurolingüística

Tema 1: Empatía y PNL

Tema 2: Modelo VAK y mapas mentales

Tema 3: Errores comunicacionales vs comunicación eficaz

- Unidad 4: Lenguaje corporal

Tema 1: El cuerpo es el mensaje

Tema 2: La expresión del rostro

Tema 3: La expresión de las manos

Material de estudio online

Te damos todo el material que necesitás para aprender: apuntes y textos complementarios. Todo el contenido es descargable. Accedés cuándo y dónde quieras.

Clases en tiempo real

Tendrás clases en tiempo línea para desarrollar y profundizar las unidades temáticas. ¿No podés conectarte? ¡No importa! No son obligatorias y quedan grabadas para que las veas cuando quieras.

Foros de discusión con docentes y pares

Disponés de foros online para potenciar el aprendizaje compartiendo experiencias y conocimientos con compañeros y profesores.

Seguimiento docente activo

Los profesores están a tu disposición para despejar dudas e inquietudes. ¿Preferís la comunicación one-to-one? Contás con un servicio de mensajería directa con los docentes, además de los foros de intercambio.

Campus virtual disponible 24hs del día

Nuestra plataforma no tiene restricciones. Estudiá en el horario que te convenga o en el que te sea más cómodo, ¡sin límites!

Profesores especializados en elearning

Aprendé con docentes experimentados en educación a distancia que se actualizan constantemente para dar clases con nivel académico de excelencia.

Certificación Universitaria UTN BA

Damos Certificados extendidos por el Centro de e-Learning de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de UTN FRBA. Diplomas online, verificables con Sistema de Verificación de Certificados (SVC).

Profesores

Claudio Alejandro Fernandez

Se graduó de Abogado en la UBA, de Magíster en Dirección de Empresas en la UNED (España) y de Magíster en Coaching y PNL en la UNESCO (España). También es Profesor Universitario egresado de la Universidad Maimónides. Desde el 2009 es docente universitario. En la UTN-FRBA es profesor titular en la Tecnicatura Universitaria en Administración, dicta cursos relacionados con la administración estratégica, la gestión de las empresas familiares y las habilidades blandas en modalidad e-learning. En la facultad de ciencias económicas de la UBA dicto curso de Gestión de Pymes y Desarrollo de competencias directivas. Anteriormente de desempeño como mando medio y directivo de importantes empresas tanto a nivel nacional como en el exterior, fundamentalmente en los sectores de prensa e inmobiliario

Anexo N°3:

Formación Líder Coach

Programa Ejecutivo de Coaching profesionales.

Herramientas y experiencias de coaching para lograr el máximo potencial de líderes y profesionales.

Inicio: A convenir con la organización

12° edición

Horario: 18:00 hs a 21:00 hs

Duración: 3 meses (9 encuentros)

Día de clases: martes

Modalidad: Presencial.

Acerca del Programa

El Programa presenta el herramental desarrollado por el Coaching, y que pueden ser aterrizados a la práctica laboral, profesional y personal. En este proceso, cada uno de los participantes desarrollará: las habilidades y competencias personales para potenciar los resultados de su entorno, mejorando sus niveles de interrelación, autonomía, empoderamiento y efectividad en su comunicación, desde un modelo para la intervención en organizaciones, en el que se integran experiencias y metodologías centradas en el cambio y desarrollo de las personas.

De un modo claro, práctico y experiencial, te proponemos aprender las herramientas del coaching que puedes aplicar de modo inmediato en tu profesión, trabajo, como líder y en todos los ámbitos.

El Programa es dictado y dirigido por profesionales expertos y certificados internacionalmente, además de contar con vasta trayectoria en organizacionales en empresas multinacionales y locales.

Anexo N°4: Encuesta de capacitación



Encuesta del Programa de Capacitación “Gestión de la Comunicación Interna”

Objetivo: La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión sobre la experiencia de la formación recibida. Su opinión es de suma importancia dado que nos permitirá realizar una mejor evaluación de dicha capacitación.

Indicaciones: Para los siguientes enunciados marque con una X el número que mejor describa cómo evalúa las actividades llevadas a cabo en el proceso de formación.

Valora los siguientes Ítem de acuerdo a la siguiente puntuación

1: *Muy desacuerdo* – 5 *Totalmente de acuerdo*

Utilización de las TIC

Detalle	1	2	3	4	5
Consideración de la utilización del campus virtual					
Facilitan el trabajo en grupo					
Aclaran conceptos abstractos					
Facilitan el autoaprendizaje					
Permiten acceso a mayor información					
Crean o modifican nuevas actitudes					

Diseño de la Formación

Detalle	1	2	3	4	5
Tenía información previa de la capacitación					
Los objetivos del curso fueron claros					
Viabilidad de los objetivos					
La duración es adecuada a los objetivos					
Su actividad profesional necesita capacitación continua					
Interés por los temas de la formación.					
La cantidad de conocimientos es adecuada					
Los conocimientos son expuestos son novedosos					
Lo aprendido en la capacitación corresponde a las necesidades de mi practica laboral					