

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Plan de intervención**

**Licenciatura en Educación**

**Gobiernos Educativos y Planeamiento**

**Instituto Santa Ana**

**“Gestión eficaz de la comunicación organizacional para la mejora de la calidad educativa”**

Autora: Julieta Anahí Petrolo

DNI: 32.343.036

Legajo: VEDU08793

Tutora: Lic. Soria, Sandra del Valle.

Santa Elena. E.R, noviembre 2020.

## Índice

	<b>Pág.</b>
Resumen y palabras clave.....	3
Introducción.....	4
<b>Capítulo 1</b>	
Presentación de la línea temática escogida .....	6
Síntesis de la organización/institución.....	7
Datos generales.....	7
Historia de la institución.....	9
Misión.....	10
Visión.....	10
Valores.....	11
Objetivos.....	11
Perfil del egresado.....	12
Población.....	13
Delimitación del problema/necesidad objeto de la intervención.....	13
<b>Capítulo 2</b>	
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Justificación.....	16
<b>Capítulo 3</b>	
Marco Teórico.....	17

**Capítulo 4**

Plan de trabajo.....	21
Actividades.....	22
Cronograma (Diagrama de Gantt).....	36
Recursos.....	36
Presupuesto.....	37
Evaluación.....	38

**Capítulo 5**

Resultados esperados.....	39
Conclusión.....	40
Referencias	
Anexos	

## **Resumen**

El siguiente trabajo consiste en la presentación de una propuesta de intervención en la búsqueda de dar una solución a la problemática relevada, relacionada al déficit en los canales de comunicación interna del Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba.

Luego del análisis de varias investigaciones, se considera que desde el gobierno o gestión institucional se deben promover canales de comunicación que faciliten el desarrollo de las relaciones interpersonales, la motivación y como consecuencia el perfeccionamiento de la calidad educativa.

Es por ello que como objetivo general se sugirió la implementación de un plan de comunicación enmarcado dentro de los AEC, como elemento regulador de la convivencia, que estimule la creación de canales formales e informales donde la información fluya considerablemente.

La metodología incluyó diversas instancias de talleres en donde se realizó un trabajo compartido entre todos los actores involucrados y donde el producto final fue un plan de mejora de la comunicación interna integrado por dos dispositivos de comunicación, que conecta tanto las tecnologías tradicionales como las nuevas TIC.

Se concluye que la implementación del mismo será sumamente enriquecedora para solucionar la problemática y fortalecer los vínculos afectivos entre los actores involucrados.

**Palabras Clave: Educación- Gestión- Comunicación – Organización- Calidad**

## **Introducción**

El acto comunicativo es inherente a cualquier ser humano, comprender cómo se produce la comunicación también nos permite entender de qué forma se generan los conflictos, y por consiguiente cómo se pueden prevenir o solucionar.

El proceso comunicativo es dinámico y no solo consiste en palabras, éstas van acompañadas de gestos, expresiones, tonos de voz e inclusive de silencio. Todo este contexto enmarca los mensajes, y las relaciones interpersonales se ven influidas por lo que nosotros decimos a los demás y por lo que los demás nos dicen a nosotros.

Los conflictos surgen dentro de los sistemas de interacción, cuando existe alguna barrera que impide que la información circule fluidamente o sea interpretada en forma correcta, en definitiva, la comunicación es un proceso de entendimiento compartido.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, podemos pensar que toda organización humana se ve influida por los procesos comunicativos que en ella se entrecruzan. Así, la comunicación interna es un instrumento estratégico de gestión dentro de las instituciones educativas que contribuye no solo a propiciar la motivación, sino también a generar un sentimiento de identidad, que mejore el clima institucional y por ende el perfeccionamiento del desempeño de los actores involucrados.

El presente plan de intervención plantea una mejora dentro de la gestión de la comunicación interna entre docentes y directivos del Instituto Santa Ana, problemática detectada en el análisis institucional llevado a cabo.

En el primer capítulo del presente trabajo se realiza una presentación de las características de la institución seleccionada destacando sus aspectos más importantes y

su contexto. Luego se detalla la problemática relevada producto de un estudio que comprendió un análisis de las dimensiones institucionales, lectura de datos obtenidos a partir de una matriz DAFO e interpretación de entrevistas a actores involucrados, dejando como evidencia un conflicto producto de un deficiente sistema de comunicación interna.

En el segundo capítulo se presentan los objetivos planteados y la justificación de las acciones seleccionadas que buscan dar solución a esta problemática proponiendo un plan de comunicación efectiva integral que vincule tanto el enfoque relacional como el enfoque burocrático, propio de los modelos que representan las formas de gestión o regulación de la convivencia en las organizaciones.

El tercer capítulo desarrolla el marco teórico cuyos los elementos sustentan la propuesta. Las variadas investigaciones presentadas como antecedentes, fundamentan la importancia de la gestión escolar como facilitadora de herramientas que promuevan la diversificación de los canales de comunicación interna a fin de influir en la constitución de un clima de trabajo positivo que mejore la labor diaria de los miembros y la calidad educativa.

En el cuarto capítulo se presenta un plan de trabajo que propone actividades dentro del formato de taller, las mismas están secuenciadas y siguiendo el modelo Inicio-Desarrollo-Cierre para cada encuentro.

Éstas comprenden dinámicas de grupo a fin de afianzar los vínculos afectivos entre los miembros y al mismo tiempo, momentos de reflexión y análisis. También se presentan actividades en donde se socializan productos previamente elaborados, ya que

como se mencionó antes, en el presente trabajo, se integra los normativo y lo participativo.

Se continúa con la exhibición de un cronograma de actividades, los recursos que demanda cada una, tanto humanos como materiales y su presupuesto. Finalmente se realiza un cierre a modo de evaluación, también aquí, se expone un instrumento para poder llevar a cabo la misma luego de la puesta en marcha del plan.

Para finalizar, el quinto capítulo representa los resultados esperados luego de llevar a cabo la intervención, y la conclusión producto de todo el trabajo de análisis, estudio y desarrollo de la propuesta.

El primero plantea expectativas positivas respecto a la implementación. El segundo realiza una proposición que podría ejecutarse en forma paralela a la presente a modo de incorporar otros conocimientos frutos de teorías basadas en la comunicación humana y la psicología social, que podrían enriquecer los modos de actuación e interpretación de los actores en una situación de intercambio de información.

### **Presentación de la línea temática**

En el presente trabajo se intenta dar cuenta de la relación entre la línea temática “Gobiernos Educativos y planeamiento” y la construcción de los Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC) como medio para contribuir a la mejora de las relaciones sociales.

Se acuerda con Sironi, M. cuando dice “En nuestro caso, entendemos al Gobierno de la educación como *un subsistema del Sistema Educativo* compuesto por un conjunto de instituciones y actores que estructuran la toma de decisiones obligatorias

para las organizaciones e individuos que componen el sistema de manera durable y regular” (Sironi, pág. 133)

Gobernar implica un proceso de toma de decisiones en donde la gestión adquiere presencia, así, gestionar, implicaría una intervención en las dimensiones que componen las instituciones. Desde la dimensión organizativa se focalizará el aspecto convivencial, configurando los AEC. Los mismos se constituirían según la Secretaria de Educación Pública de México (2015), como un proceso dinámico y de construcción colectiva que permite establecer relaciones entre los actores de una comunidad escolar. La convivencia no es el simple hecho de coexistir en un tiempo y espacio, sino que debe plasmarse en las acciones que cada persona realiza posibilitando el respeto, el diálogo y el aprecio por la diversidad.

Por todo esto, una gestión eficaz potenciará la comunicación interpersonal, orientada a motivar y crear una visión común mediante el entendimiento compartido, los AEC son el medio propicio para situar las formas en que, mediante el consenso, se establezcan canales de comunicación que posibiliten la mejora del funcionamiento institucional.

### **Síntesis de la Organización seleccionada**

#### **Datos generales de la institución**

El Instituto Santa Ana se encuentra ubicado en la Provincia de Córdoba, en el departamento con el mismo nombre. Su dirección postal es Ricardo Rojas 7253.



(UES21, 2019.S.F.Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, Datos generales, lección 2)

El lugar en donde se ubica esta casi totalmente urbanizado y se puede acceder a él mediante transporte particular o público. El barrio cuenta con servicio de agua corriente, luz eléctrica, alumbrado público, gas natural y servicio de recolección de residuos.

Actualmente la oferta académica íntegramente de gestión privada consiste en educación bilingüe (castellano-ingles) para los niveles inicial, primario y secundario, funcionando en doble escolaridad. Es mixto y laico y su orientación es en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés, para ello ofrece a los estudiantes que culminan su formación, un examen internacional de la Universidad de Cambridge que acredita su nivel. (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, Presentación, lección 3)

La estructura edilicia cuenta con 19 aulas para los tres niveles distribuidas en distintos edificios, baños para alumnos (uno adaptado para personas con discapacidad) otros para el personal docente, oficinas, sala de profesores, celaduría, comedor, salón de usos múltiples, laboratorio informático, biblioteca, cocina, salas para las áreas estético-expresivas, patio, playones deportivos, granja y una huerta. (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, Estructura y dinámica, lección 15)

Los recursos materiales que presenta son: elementos de Educación Física, instrumentos musicales, equipo de música, computadoras, calefactores, ventiladores, mapas, conexión a internet, pizarras para marcador y tiza, pizarras digitales y sonido e

imagen en todas las aulas. (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, Recursos materiales, lección 16)

Los recursos humanos consisten en: 2 representantes legales, 5 directores, 2 secretarios, 72 docentes, 1 psicopedagoga, 2 preceptores, 1 bibliotecaria, 10 ordenanzas y 2 personas que atienden el quiosco. El servicio técnico está tercerizado. (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, Comunidad educativa, lección 17)

### **Historia de la institución**

En el año 1979 solo existían dos colegios de educación bilingüe en la ciudad de Córdoba, las familias fundadoras anhelaban la misma formación para sus hijos, así se fundó la escuela con un nivel inicial y primer y segundo grado en 1980. Los ingresos económicos estaban conformados por los aportes de los padres.

El predio seleccionado consistía en un gran espacio verde que permitiera desarrollar actividades en contacto con la naturaleza, de esta forma, se adquirió una propiedad con una casona amplia donde comenzaron a funcionar las aulas. Luego se construyó el edificio principal.

Al comienzo se constituye como una sociedad anónima compuesta por tres inversores, finalmente, se fueron retirando, quedando hacia el año 2008 un solo fundador.

En 1982 la escuela recibió la adscripción a la enseñanza oficial, ese mismo año se construyó el PEI, en 1984 se incorpora un director para educación secundaria y se inaugura el edificio para educación primaria. Posteriormente se incorpora un director para nivel inicial. En el año 2017 se sumó a las instalaciones una nueva casona con un

salón de usos múltiples, anexos de uso general, patios y se anexó una nueva división en sala de 3 años. (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, Historia institucional y Cronología edilicia, lección 10 y 11)

### **Misión**

Desde sus comienzos la propuesta se identificó desde su enfoque de aprendizaje como personalizada y constructivista, desde su postura política como dialógica y comunicativa. Se aspiraba a que los alumnos crecieran sintiendo el placer por aprender siendo respetados en sus procesos personales en donde sus padres participen de este proceso a la par de sus docentes. Se apuntó a formar integralmente al sujeto del nuevo siglo, mediante una educación sustentada en valores éticos, la conciencia del esfuerzo como medio de superación personal y el logro de metas en una actitud de verdadero compromiso social y comunitario. (UES21, 2019.S.F.Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, Historia institucional, lección 10)

### **Visión**

La escuela trabaja para la excelencia académica y amplio dominio del idioma inglés, buscando formar personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas, interesadas por el conocimiento, alumnos que observen atentos, experimenten, ensayen, argumenten y acepten equivocarse para conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad, de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros. (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, datos generales, lección 14)

## **Valores**

Los valores que se manifiestan como principios colectivos en la institución son:

- Diálogo: se prioriza el diálogo mediante la exposición de ideas e intercambio de posturas en búsqueda de acuerdos y espacios de encuentro ante conflictos.
- Respeto: manteniendo un clima armónico en la convivencia y estableciendo vínculos solidarios para que este pueda ser internalizado y transferido dentro y fuera de la institución.
- Identidad: compromiso con la identidad nacional y consecutivamente el desarrollo de la identidad personal e institucional basada en el concepto de “familia”.
- Responsabilidad: Compromiso con el rol que asume cada uno dentro de la institución. (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, AEC pág.3)

## **Objetivos**

El proyecto educativo del Instituto Santa Ana tiene como objetivos fundamentales formar personas capaces de:

- Ser individuos singulares y sujetos sociales.
- Saber, saber razonar, saber hacer y saber ser.
- Saber sentir y actuar éticamente.
- Saber defender los derechos humanos y preservar el ambiente.

- Saber respetar el orden constitucional y vivir democrática (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, PEI Pág. 4)

### **Perfil del egresado**

Se espera que el egresado logre una admirable cultura general, que maneje el idioma inglés de 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 ser de los otros.
- Competentes para aprender y revisar permanentemente sus conocimientos.
- Intelectualmente activos para probar, experimentar, ensayar, aceptar equivocarse, investigar, volver a intentar y rehacer para conseguir cada vez mejores niveles de producción y reflexión.
- Solidarios, respetuosos, comprensivos y leales con sus pares.
- Sensibles para identificarse con todas las personas en cuyo contacto crezcan.
- Socialmente positivos a través de valores morales profundos y sólidamente arraigados.
- Respetuosos de las diferencias, aceptando lo diverso y desarrollando un pensamiento verdaderamente tolerante. (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, datos generales, lección 24)

### **Población**

Los 407 alumnos que asisten se distribuyen desde sala de 3 años en nivel inicial hasta 6° año de nivel secundario. La tasa de egreso de los últimos 5 años del 100%.

El nivel socioeconómico de las familias de los alumnos que allí asisten es media/alta. (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, lección 17,28)

### **Delimitación del problema**

Dentro de los AEC, uno de los valores que la institución se propone para vivir y enseñar es el diálogo, “Convencidos de que los pensamientos puestos en palabras permiten acortar distancias y lograr entendimientos; es que nuestro instituto prioriza el diálogo y promueve espacios de encuentros ante conflictos, entre adultos y/o entre adultos y niños” (UES21, 2019.S.F.Modulo 0. AEC. pág. 3)

Sin embargo, hay suficientes evidencias que demuestran que este principio no se está llevando a cabo:

#### **A-Dimensiones institucionales**

##### ***Dimensión organizativa:***

*Organigrama:* se delimita el organigrama de la institución desde el consejo directivo, no está socializado oficialmente.

*Distribución de tareas:* se establecen tareas de manera verbal; no se registra documento oficial sobre ellas.

*Canales de comunicación informal:* (Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992).  
(UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Dimensiones Institucionales. Lección 29)

Se puede observar que el organigrama se establece de forma vertical desde el consejo directivo, no se socializa, los canales de comunicación no están formalizados.

#### ***Dimensión Administrativa:***

Las normas de control del personal, ingreso de los alumnos, y las normas de convivencia se actualizan y transmiten desde el consejo directivo y los directores.  
(UES21, 2019.S.F. Modulo 0. Dimensiones Institucionales. Lección 29)

En este apartado no se evidencia participación de la comunidad educativa en la conformación de los AEC, existe un control de la normativa por parte del equipo directivo.

#### **B-Proyecto Plan de Mejora Institucional (PMI)**

Se lleva a cabo una autoevaluación mediante la aplicación de la matriz DAFO, en el elemento referido a *debilidades*, uno de los ítems menciona:

“Fallas en la comunicación institucional y la delimitación de roles” (UES21, 2019.S.F. Modulo 0. PMI. Lección 36)

A partir del análisis realizado se detectan problemas relacionados a la comunicación entre los actores institucionales.

#### **C-Entrevistas**

Transcripción de entrevista a Ricardo Vergel, Director General de la institución:

*“Dentro de los desafíos u obstáculos que podemos identificar, lo más importante a resolver, me gustaría mencionar el tema de la comunicación institucional en una estructura que creció exponencialmente en tanto familias, alumnos y docentes.”*

(UES21, 2019. S.F. Modulo 0.Entrevistas. Lección 37)

Desde las palabras del propio Director General y las evidencias encontradas en la información disponible, es posible revelar que la problemática se centra en conflictos relacionados a los mecanismos de comunicación.

### **Objetivos**

#### ***Objetivo general:***

- Desarrollar dentro de los AEC una propuesta de enriquecimiento de la comunicación interna proyectada desde el gobierno institucional a fin contribuir en la mejora de la calidad educativa y la convivencia escolar entre docentes y directivos del Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba.

#### **Objetivos específicos:**

- Establecer en un taller una comisión encargada de la gestión de la comunicación, integrada por dos miembros del equipo directivo y tres docentes de cada nivel, cuyas funciones serán plasmadas en los AEC.
- Definir en un taller, junto a la comisión, el formato de dispositivos de comunicación institucional, de carácter formal (organigrama anual, reuniones trimestrales y aplicación TRELLO) y de carácter informal (buzón de sugerencias) capacitar en su uso y gestión.



- Socializar y capacitar en el uso de los dispositivos seleccionados para la comunicación, acordar responsabilidades respecto a ellos y reelaborar los AEC en un taller.

### **Justificación**

Teniendo en cuenta que el Instituto Santa Ana contempla como uno de sus valores primordiales el diálogo, evidenciando que la problemática detectada en la lectura preliminar (detallada en la delimitación del problema) alude a los procesos de comunicación institucional y valorando a la comunicación como un elemento estratégico para el desarrollo de las organizaciones, es que se considera que el siguiente plan de intervención se convertirá en una propuesta viable de mejora.

Aspectos relacionados con la calidad educativa, la mejora continua y la innovación, dependen en gran medida de un uso efectivo de la información organizacional y de adecuados procesos de comunicación institucional.

El presente plan se fundamenta en la importancia que adquiere el gobierno escolar en la gestión eficaz de la convivencia. Alterman (2017) afirma: “La convivencia, antes bien, alude a formas democráticas de participación y expresión de las personas en base al diálogo, respeto recíproco, reconocimiento del otro, búsqueda de negociaciones y acuerdos” (pág. 104)

Asimismo, dice (como se citó en Furlan y Magari 2017. Pág. 282) son posibles los procedimientos democráticos si existe una apuesta fuerte y permanente por parte del equipo directivo y se establecen una serie de acciones que creen la costumbre de la participación.

Desde este modo, tomando como punto de partida la gestión escolar, a través de esta propuesta se considera necesario desarrollar un plan de comunicación interna que intervenga en las tensiones de la organización incentivando la reflexión sobre la construcción de acuerdos de acción efectivos, enmarcados dentro de los AEC, propiciando cambios y mejorando los resultados de la institución mediante el mantenimiento de un clima armónico en pos del bien común.

### **Marco teórico**

Para enmarcar esta propuesta es necesario mencionar algunos conceptos que serán considerados al elaborar el plan de intervención.

Azzerboni y Harf (como se citó en Furlán, 2009, pág. 28) definen:

La gestión institucional implica procesos formales, es decir, aquellos que se orientan a la concreción de acciones formuladas y planificadas, y también acciones que, en el ejercicio de la autoridad, aluden a procesos no tan racionales ni fácilmente cuantificables, sino que se refieren a actitudes y modos de comportamiento que inciden en los procesos afectivos de los integrantes de la organización (...)

De este modo la gestión institucional cobrará relevancia al momento de atender las demandas de los actores involucrados dentro de la comunidad educativa a fin de promover un mejor clima institucional.

Se considera que el modelo “Comunicacional” propuesto por Casassus (2000) reúne estas cualidades: esta perspectiva concibe a un directivo que posee una serie de destrezas que van a facilitar el desarrollo de compromisos de acción a través de la conversación y la capacidad de emitir peticiones y obtener promesas. En este ámbito, la gestión alentará el diálogo y el entendimiento mutuo, situándose desde el enfoque

“Integrado” Torrego (2003), que propone un modelo nuevo de gestión de la convivencia, con bases en la construcción participativa de las normas y medios, desde actitudes democráticas, conformando un equipo que funcione como mediador de los flujos de comunicación y así evitar los conflictos a fin de favorecer el desarrollo personal y colectivo.

Este mismo modelo busca integrar el modelo “Punitivo” fundamentado en la reglamentación normativa, cuya presencia se manifestará en los AEC y el modelo “Relacional” caracterizado por resolver los conflictos dentro de un espacio de relación entre los protagonistas, donde su riqueza se verá reflejada en el Plan de Comunicación general.

Existen diversos tipos de comunicación dentro de las instituciones, estos mecanismos permiten que los distintos estamentos puedan relacionarse para generar y fortalecer vínculos. En este caso particular, retomaremos el concepto de Andrade, H. (como se citó en Papic, K. 2019. pág. 66)

“Define la comunicación organizacional interna como el conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a mantenerlos informados, unidos y motivados con el objeto de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales”.

Atendiendo a diversas investigaciones realizadas respecto a los procesos comunicativos y su incidencia en el clima escolar y la calidad educativa podemos mencionar:

El estudio realizado por Calcina, Y. (2012) titulado “El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Andina Néstor. C Velázquez”. En el mismo se realizó una investigación no experimental de tipo descriptiva correlacional. Para la obtención de datos se utilizó la encuesta como instrumento principal.

En él se concluye que el clima institucional determina el desempeño laboral de los docentes, ya que constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, que encierra el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

La investigación realizada por Bedoya, S. (2017) titulada “Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El caso de la institución educativa Cristóbal Colón” analiza la comunicación interna en dicha organización, desde un enfoque cualitativo exploratorio se centró en datos obtenidos mediante instrumentos tales como la observación y la entrevista estructurada, para luego indagar en categorías como: lineamientos y políticas organizacionales; estructura organizacional; clima y cultura organizacional; relaciones interpersonales y canales de comunicación interna que permitieron establecer un diagnóstico de la situación/problema.

En la misma se concluye que la ausencia de prácticas de comunicación entre los actores influye en la labor diaria, en su identidad y en el afianzamiento de los procesos académicos.

Por último, se considera la investigación de Papic Dominguez, K. (2016) “Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile”.

La misma presentó un enfoque mixto, de carácter no experimental, sistemática y al mismo tiempo exploratoria- descriptiva. Utilizó como instrumento la encuesta y la entrevista abierta.

Finalmente realiza un cierre destacando que es necesaria la búsqueda de mejoras comunicativas desde la gestión escolar, mediante la diversificación de los tipos de comunicación organizacional, a fin de lograr la calidad educativa.

De este modo a partir de las investigaciones relevadas podemos determinar que la metodología que se utilizará comprenderá herramientas como la encuesta para promover instancias de participación en la confección del plan de comunicación.

La gestión escolar será la manera de intervenir dentro de la institución implementando dicho plan en donde los estamentos involucrados, en este caso, los docentes y directivos, contribuyan teniendo como objetivo la mejora de la calidad educativa.

El plan de mejora de la comunicación institucional se incorporará dentro de los AEC los cuáles se consideran según SEP (2015) como las normas de cada escuela, respondiendo a su contexto, a sus necesidades, orientando y regulando la convivencia armónica.

Los AEC, según Funes, S. (2009): “Deben perseguir la mejora del clima del centro. Es algo así como el plan de ruta o documento en el que se explicita la gestión” (pág. 38).

Dicho plan será una herramienta eficaz para crear un ideario común tomando como punto de partida la diversidad y la participación garantizando de este modo que será conocido, aceptado y compartido por la comunidad educativa.

### **Plan de trabajo**

El plan de trabajo tendrá en cuenta diversas actividades de reflexión y participación a fin de que cada integrante pueda llegar a interpretar la importancia de los procesos comunicativos organizacionales y su influencia en el clima institucional.

De cada jornada de trabajo se obtendrá un producto que será insumo para la siguiente a fin de lograr una secuencia lógica con resultados positivos.

<b><i>A- Taller para la conformación de la Comisión de gestión de la Comunicación.</i></b>
<p>1- <b>A. de Inicio:</b> Dinámica “Dibujo descompuesto” (45 min)</p> <p>2-<b>A. de Desarrollo:</b> Visualización de Power Point/ diapositiva sobre la motivación/ Formación de la Comisión (60 min)</p> <p>3-<b>A. de Cierre:</b> encuesta ( 30 min)</p>
<b><i>B- Taller de trabajo de la Comisión de gestión de la Comunicación ( C.C)</i></b>
<p>1-<b>A. de Inicio:</b> Visualización de video y reflexión (30 min)</p> <p>2-<b>A. de Desarrollo:</b> Selección y organización de dispositivos (30 min)</p> <p>3-<b>A. de Cierre:</b> capacitación en uso de dispositivos ( 30 min)</p>
<b><i>C- Taller de socialización de dispositivos y reelaboración de los AEC.</i></b>
<p>1-<b>A. de Inicio:</b> Dinámica “Perdidos en la luna”” (50 min)</p> <p>2-<b>A. de Desarrollo:</b> presentación de dispositivos y capacitación en su uso</p>

(60min)

**3-A. de Cierre:** presentación de responsabilidades y reelaboración de los AEC  
( 60 min)

### Actividades

▪ **Primera actividad: taller de sensibilización y formación de la Comisión de gestión de la Comunicación.**

*Objetivo específico 1: Establecer en un taller una comisión encargada de la gestión de la comunicación, integrada por dos miembros del equipo directivo y tres docentes de cada nivel, cuyas funciones serán plasmadas en los AEC.*

### Actividades

**Espacio:** Para el desarrollo del taller se solicitará permiso para utilizar el salón de usos múltiples debido a la cantidad de participantes.

**Tiempo:** 2 hs. 15 min.

**Participantes:** Estarán presentes todos los directivos y docentes de la institución, teniendo en cuenta que el profesorado consta de 72 docentes, el equipo directivo de 6 docentes, más un consejo Directivo conformado por 3 personas, es que se dividirán en grupos de 7 u 8 personas.

Teniendo un estimativo de 10 grupos en caso de que todos asistan.

**Coordinación (responsable):** Asesora.

**1- Actividad de inicio: (45 min)**

Dinámica: “Dibujo descompuesto”

1. Solicitar voluntarios para la dinámica (más de cuatro por grupo)
2. Ordenarlos en una fila (todos de frente a una pared)
3. Entregar a la última persona de la fila una hoja con una figura (anexo I)
4. Solicitar que le “dibuje” la figura al compañero/a que sigue, pero en su espalda y “escribiéndole” con su dedo.
5. Todo en completo silencio y sin enseñar el dibujo.
6. Cuando concluya debe tocarle el hombro al compañero/a de adelante informándole que ya concluyó.
7. Así deben llegar el resto de los participantes hasta llegar al primero.
8. Este debe escribir en una hoja en blanco el dibujo que le hicieron en su espalda.

Finalmente, cada participante dibujará en una hoja lo que pudo percibir en “su espalda”. Se comparará con el dibujo original para ver diferencias y similitudes.

Finalmente la asesora planteará el objetivo de la actividad, el mismo es reflexionar sobre la complejidad de la comunicación, porque muchas veces, incluso cuando podemos utilizar la palabra, nuestra comunicación sigue siendo afectada por la interpretación que hace cada persona y nuestras capacidades para hacernos entender con cada interlocutor.

De aquí que surgen conflictos interpersonales que afectan el clima de trabajo.

**2--Actividad de desarrollo (60 min)**



A-Observación y reflexión. Se trabajarán las diapositivas presentadas en un Power Point proyectadas desde el siguiente link (producción propia).

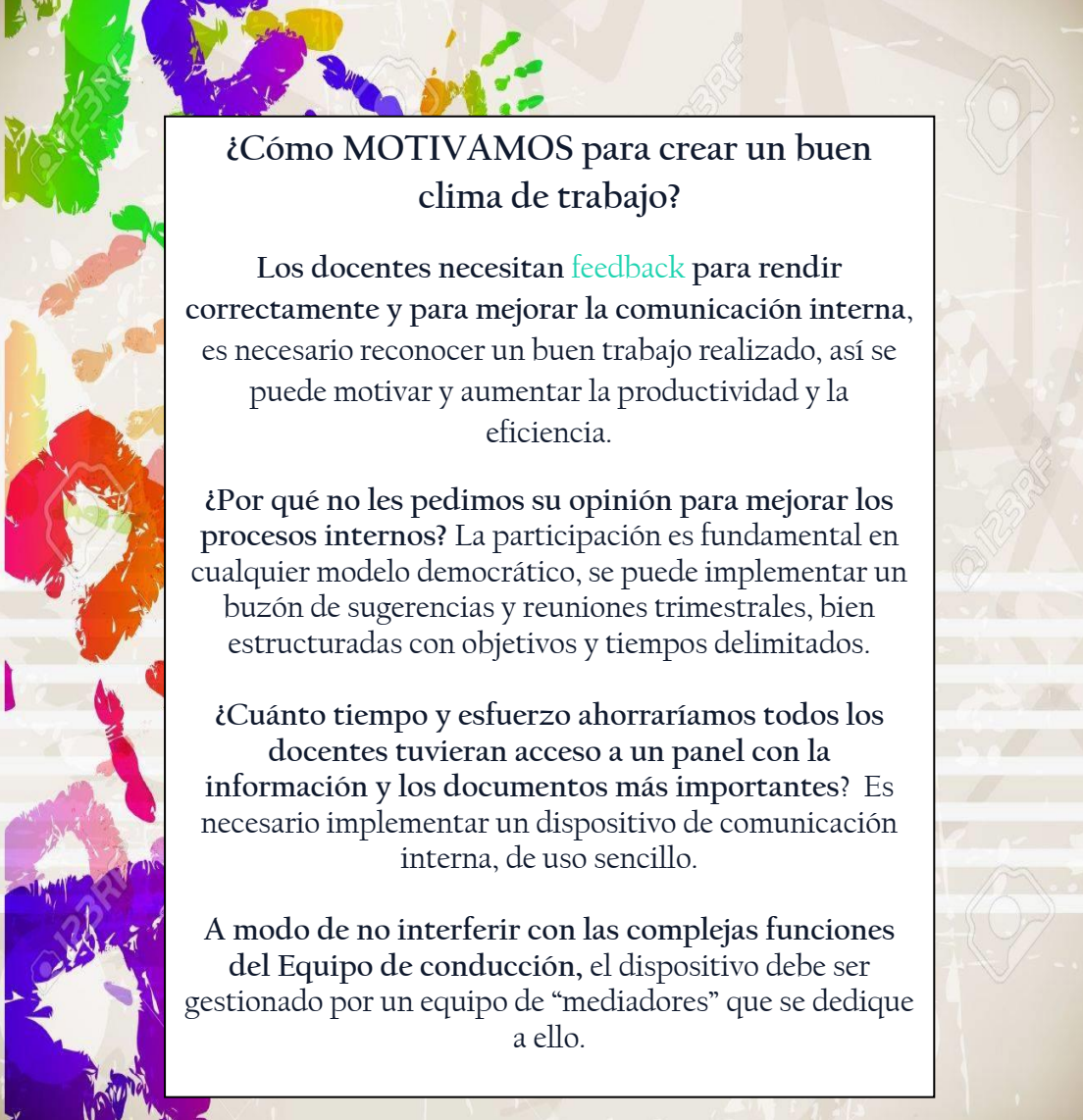
[https://drive.google.com/file/d/1-KFx0K6HI\\_T0OyP7cwGZ3qxpARQi37Fb/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1-KFx0K6HI_T0OyP7cwGZ3qxpARQi37Fb/view?usp=sharing)

La asesora guiará la charla sobre conceptos centrales como las funciones básicas de la comunicación, la interpretación de la información recibida (verbal y gestual), de qué formas se dirige la comunicación (ascendente-descendente-horizontal), los canales de que se pueden encontrar en una organización (Formal e informal), la incidencia de la misma en el clima institucional y cuál es la importancia de contar con un Plan de Comunicación para mejorar la calidad del desempeño de cada integrante.

Esta será una etapa de sensibilización a fin de poder reconocer los puntos estratégicos dónde se sitúa la problemática y en los cuales hay que poner énfasis para solucionar.

Es necesario tener en cuenta que todo proceso de mejora debe surgir desde el equipo de gestión, éste debe estar dispuesto al diálogo y generar canales de participación. Se asume que se tomó esa postura desde que se solicitó la intervención de un asesor externo para colaborar en la mejora institucional en ese aspecto.

Luego se presentará la siguiente diapositiva para concientizar principalmente al equipo de gestión, la asesora aportará a cada elemento, evidencias basadas en teorías pertenecientes a la psicología social, a favor del mismo:



**¿Cómo MOTIVAMOS para crear un buen clima de trabajo?**

Los docentes necesitan **feedback** para rendir correctamente y para mejorar la comunicación interna, es necesario reconocer un buen trabajo realizado, así se puede motivar y aumentar la productividad y la eficiencia.

¿Por qué no les pedimos su opinión para mejorar los procesos internos? La participación es fundamental en cualquier modelo democrático, se puede implementar un buzón de sugerencias y reuniones trimestrales, bien estructuradas con objetivos y tiempos delimitados.

¿Cuánto tiempo y esfuerzo ahorraríamos todos los docentes tuvieran acceso a un panel con la información y los documentos más importantes? Es necesario implementar un dispositivo de comunicación interna, de uso sencillo.

A modo de no interferir con las complejas funciones del Equipo de conducción, el dispositivo debe ser gestionado por un equipo de “mediadores” que se dedique a ello.

Fuente: producción propia.

#### *B-Formación de la Comisión de gestión de la Comunicación (CC)*

Se solicitará que participen en la comisión dos representantes del equipo directivo y tres representantes del profesorado (uno por cada nivel).

Se espera que los docentes estén suficientemente motivados para ofrecerse como voluntarios, en caso contrario se realizará un sorteo con los nombres de todos los participantes para conformarla.

Se establecerán las funciones de la comisión (más adelante “C.C”), las mismas estarán plasmadas en los AEC.

Funciones de la C.C:

1. Funcionar como *mediadores* entre el equipo directivo y el profesorado, transmitir en ambas direcciones la información mediante la gestión de los dispositivos de comunicación interna seleccionados.
2. Estar al corriente de cualquier información nueva que surja desde el equipo de gestión institucional o del profesorado.
3. Realizar anualmente un organigrama, con la información proporcionada por el equipo directivo, en donde se plasmen actividades pedagógicas curriculares y extracurriculares (actos, salidas, asambleas, proyectos, encuentros, etc.) con fechas (si las tienen, sino solo colocar el mes en que se realizará) y los respectivos participantes.
4. Socializar la información obtenida con colectivo docente mediante los canales de comunicación seleccionados.
5. Los integrantes de la C.C deben estar abiertos al diálogo, realizar aportes en caso de surgimiento de algún conflicto en caso de falla de alguno de los componentes del plan de comunicación.
6. Vigilar que lo acordado dentro de las responsabilidades de los actores frente al plan de comunicación, sea cumplido, informar al Consejo Directivo en caso de incumplimiento para que éste tome las medidas correspondientes. (UES21, 2019.S.F.Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, Cargos y funciones. Pág. 1)
7. Los miembros de la C.C deberán ser renovados anualmente (En caso de que así lo desee la alguno de sus miembros o por decisión de la mayoría de los

involucrados) en una jornada al momento de iniciar el ciclo lectivo. La metodología será la misma que la presentada en esta propuesta.

### **3-Actividad de cierre (30 min)**

Para concluir con la jornada se entregará la siguiente encuesta (anexo II) para completar por cada participante en forma anónima.

Se colocará una urna a la salida de salón para que los participantes puedan introducirla al retirarse.

La información obtenida se analizará en la siguiente jornada en la cual solo participará la comisión de comunicación y la asesora.

### **Segunda actividad: taller de trabajo y capacitación en uso de dispositivos con la Comisión de la Comunicación.**

**Objetivo específico 2:** *Definir en un taller, junto a la comisión, el formato de dispositivos de comunicación institucional, de carácter formal (organigrama anual, aplicación Trello, reuniones trimestrales) y de carácter informal (buzón de sugerencias) capacitar en su uso y gestión.*

#### **Actividades**

**Espacio:** Sala o aula disponible.

**Tiempo:** 1hs. 30 min.

**Participantes:** Comisión de gestión de la Comunicación.

**Coordinación (responsable):** Asesora.

### **1-Actividad de inicio (30 min)**

Se presenta a la C.C el siguiente video:

“Habilidades comunicativas. 5 aspectos para mejorar las habilidades comunicativas.” <https://www.youtube.com/watch?v=xKOP6CGWV58>

Se sugieren las siguientes preguntas para reflexionar sobre el mismo:

- ¿Cuál de los aspectos nombrados consideran que poseen dentro de su personalidad?
- ¿Cuál aspecto creen que les falta? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos se pueden mejorar o cuáles pueden incluirse como habilidad comunicativa?

La asesora indicará a la comisión que estos aspectos enunciados deben formar parte de su desempeño como gestores de la comunicación interna, son cualidades primordiales necesarias para brindar apoyo a sus compañeros y realizar un buen trabajo. Es por ello que se seleccionan varios miembros para conformar la comisión, de este modo pueden brindarse distintas perspectivas y acompañamiento.

Se revisan las encuestas realizadas al finalizar la primera jornada, se verifica si hay propuestas que puedan incluirse dentro de las funciones de la C.C, se toma la de decisión de incluirlas o no por consenso.

### **2-Actividad de desarrollo (30 min)**

Considerando que existen diversos canales de comunicación según su finalidad es que vamos a escoger dispositivos que funcionen para cada uno de ellos.

### **Canal formal:**

Para el canal formal, normado, reglado, se utilizará un organigrama anual, que estará plasmado en un libro de información interna, o bien, en una pizarra, ubicados en sala de profesores. En el mismo se incluirán todas las actividades a realizar durante el año en los distintos niveles, con sus tiempos, participantes y encargados.

La C.C será la encargada de redactarlo a comienzo del ciclo lectivo, o actualizarlo en caso de ser necesario.

También se gestionarán reuniones trimestrales por nivel y por ciclo, a fin de compartir experiencias e información importante.

La comisión será la encargada de gestionarlas teniendo en cuenta:

- Determinar objetivos concretos.
- Establecer tiempos fijos y no muy extensos.
- Facilita la documentación necesaria para abordar correctamente la reunión
- Convocar solo la gente necesaria.
- Verificar la toma de apuntes o acuerdos.
- Establecer compromisos tras la reunión.

También se adoptará la aplicación TRELLO como herramienta de gestión, con ella se puede organizar desde nuestras tareas profesionales de una forma muy flexible y versátil.

La misma posee una disposición en forma de **tableros virtuales**, cada uno representa un proyecto o un lugar para mantener el seguimiento de la información.

Cada tablero comprende **listas** que pueden personalizarse, estas mantienen ordenadas las tarjetas de actividades organizadas. El tablero también permite un seguimiento de las tareas realizadas y las que faltan completar.

Las **tarjetas** también se pueden personalizar, cada una representa una tarea que se debe hacer o algo para recordarse. Cada una puede arrastrarse y ubicarse en una lista diferente a medida que se hay cumplido o no.

En el reverso pueden agregarse fechas de vencimiento, miembros a los que se les asignó la tarea, comentarios, agradecimientos y felicitaciones a los que cumplieron con ellas (*esto es fundamental para motivar al equipo*).

El menú, ubicado del lado derecho del tablero, controla las tareas y se desde allí se gestiona los miembros del equipo.

Está orientada a trabajar en grupo y se puede utilizar desde un navegador Web o desde su APP, teniendo así todo tipo de accesos y así agilizar el trabajo en red.

Cada representante de cada nivel (inicial, primario, secundario) gestionará un equipo dentro de la aplicación.

Al mismo tiempo, ambos representantes del equipo directivo, gestionarán la herramienta creando un equipo donde se encuentren incluidos todo el profesorado y equipos de conducción.

### **Canal informal**

Para el canal informal, y considerando que no todos poseen como habilidad comunicativa, la asertividad, se establecerá en sala de profesores una caja de sugerencias, que puede ser completada en forma anónima (en caso de así decidirlo el participante). Cada semana, la comisión verificará los que el colectivo docente o no docente sugiere para mejorar.

### **3-Actividad de cierre (30 min)**

Se capacitará a la comisión en el uso de esta aplicación, la misma se puede observar en este tutorial de elaboración propia:

<https://www.loom.com/share/339b4ca60e7148e09b13f14b7c5609b1>

En caso de no poder visualizarlo intentar con el siguiente:

[https://drive.google.com/file/d/126BRhZ4XcQRUU9\\_TIGKfKcfTpCHYa07/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/126BRhZ4XcQRUU9_TIGKfKcfTpCHYa07/view?usp=sharing)

- **Tercera actividad: Taller de Socialización y capacitación en uso de dispositivos y reelaboración de los AEC.**

- **Objetivo específico 3:** *Socializar y capacitar en el uso de los dispositivos seleccionados para la comunicación, acordar responsabilidades respecto a ellos y reelaborar los AEC en un taller.*

### **Actividades**

**Espacio:** Salón de usos múltiples

**Tiempo:** 2hs.30 min.



**Participantes:** C.C, docentes y directivos de la institución.

**Coordinación (responsables):** Asesora.

### **1-Actividad de inicio (50 min)**

Divididos en grupos, 10 aproximadamente teniendo en cuenta la cantidad de participantes, realizamos la siguiente dinámica: “Perdidos en la luna”.

#### **INSTRUCCIONES**

Los miembros del grupo se convierten en la tripulación de una nave espacial que va a reunirse con la nave nodriza en la cara iluminada de la luna. Debido a problemas mecánicos tienen que alunizar en un lugar que queda a unos 300 Km. del lugar de encuentro. Durante el alunizaje gran parte del equipo de la nave quedó dañado y, puesto que la supervivencia de la tripulación depende de que puedan llegar a la nave nodriza, los artículos más críticos deben ser escogidos para llevárselos. La tarea consiste en ordenar todos estos artículos de acuerdo con su importancia y utilidad para ayudarles a llegar al punto de encuentro con la nave nodriza. Hay que poner un 1 para el artículo más importante, un 2 para el que sigue en importancia, etc. Así hasta llegar a ordenar todos los artículos.

Se entregará la siguiente grilla para que cada participante complete en una primera instancia por sí solo, en una segunda con el grupo y finalmente se comparará con la solución de la Nasa.

MATERIALES	INDIVIDUAL	GRUPO	N.A.S.A.
Caja de cerillas			
Comestible concentrado			
20 metros de sogas de Nylon			
Tela de seda de paracaídas			
Calentador de alimentos			
Dos pistolas			
Caja de leche en polvo			
Dos botellas de oxígeno			
Mapa de la luna			
Bote salvavidas			
Brújula			
25 litros de agua			
Bengalas			
Botiquín			
Una radio			

Fuente: <https://anafisioblog.files.wordpress.com/2016/05/ejercicio-perdidos-en-la-luna-con-tabla-adjunta.pdf>

CLAVES DE SOLUCIÓN (“SEGÚN LA NASA”) se proyectará para que todos puedan observar y comparar.

- 12 - Caja de cerillas (no se pueden utilizar porque no hay oxígeno)
- 4 -- Comestible concentrado
- 6 -- 20 m de cuerda (útil en caso de vendaje y para trepar)
- 8 -- Tela de paracaídas (protege contra el sol y puede abrigar)
- 9 -- Una caja de leche en polvo

- 1 -- Dos tanques de oxígeno de 50 k cada uno (es lo más vital)
- 3 -- Un mapa estelar (el medio más importante que van a tener para orientarse)
- 11 -- Una brújula magnética (no sirve en la luna puesto que no hay polos magnéticos)
- 2 -- 25 l. de agua. (Muy importante)
- 10 -- Luces de bengala (llamada de socorro, si hay contacto visual)
- 7 -- Botiquín de primeros auxilios (valioso en caso de accidente)
- 5 -- Radio transmisor de FM (necesitarán comunicarse con la nave nodriza)

### **Reflexión final de la actividad:**

- ¿Por qué creen que el resultado grupal se acercó más al orden lógico que el que realizaron de manera individual?
- En los casos dónde el individual fue mejor que el grupal, ¿todos los integrantes del grupo participaron en el debate? ¿Cómo se dio la participación de todos en el grupo?
- ¿Puede ocurrir que el conocimiento individual puesto en un grupo no enriquezca a los demás?
- ¿Se puede conseguir mejores resultados en grupo o de manera individual?

La devolución que hará la asesora será que: el producto del trabajo en grupo siempre será mayor al producto de trabajo individual, este concepto se llama “Sinergia” y lo utilizaremos para llevar a cabo el plan de comunicación interna.

### **2-Actividad de desarrollo (60 min)**

Considerando que el proceso de mejora de la comunicación interna va a favorecer el clima institucional, pero para ello todos los integrantes del cuerpo docente y directivo deben asumir un trabajo en equipo, es que se solicita acordar responsabilidades con los mismos.

Se presentan los dispositivos que se utilizarán para la comunicación interna, su formato y la forma en que deben ser utilizados.

Se capacitará al colectivo docente en el uso de la aplicación Trello utilizando la misma metodología que se usó para capacitar a la Comisión de la Comunicación.

### **3-Actividad de cierre (60 min)**

#### *Prueba piloto:*

Se realizará una prueba piloto para verificar que todos pudieron comprender el uso de la aplicación.

#### *Reelaboración de los AEC:*

Se realizará la reelaboración de los AEC, incluyendo un apartado que contemplará el Plan de Comunicación, se explicará cada punto de este y se conformará de la siguiente manera: Anexo III.

**Cronograma: Diagrama de Gantt.**

Meses												
Actividades	Diciembre 2020				Febrero 2021				Mayo 2021			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1° Actividad: Taller de Sensibilización y formación de la Comisión de la Comunicación.												
2° Actividad: Taller de trabajo y capacitación en uso de dispositivos con la Comisión de la Comunicación												
3° Actividad: Taller de socialización y capacitación un uso de dispositivos y reelaboración de AEC.												
Evaluación final del Plan de Intervención.												

**Recursos**

Actividad	Recursos humanos	Recursos materiales
Taller para la conformación de la Comisión de gestión de la Comunicación.	Asesora. Equipo directivo. Profesorado de la institución.	Mobiliario de la institución (mesas, sillas, proyector, computadora) Hojas A4 blancas (cantidad necesaria). Fibrones (cantidad necesaria) Hojas con dibujos impresos para la dinámica. Hojas con la encuesta de evaluación de la jornada para entregar a los participantes. Urna (caja de cartón forrada) para

		colocar la evaluación.
Taller de trabajo de la C.C.	Asesora. Comisión de la gestión de la Comunicación	Mobiliario de la institución (mesas y sillas) Notebook o netbook Buzón de sugerencias. Proyector. Trello app.
Taller de Socialización y reelaboración de los AEC.	Asesora. Comisión de la gestión de la Comunicación. Equipo directivo. Profesorado de la institución.	Mobiliario de la institución (mesas y sillas) Notebook o netbook Proyector Hojas con actividades para la dinámica y lápices (uno de cada uno por participante) Trello app AEC.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Presupuesto**

Tipo	Características del recurso	Monto
Recursos disponibles en la institución.	Mobiliario Proyector Notebook Impresora Biromes y lápices (cada docente tiene lo suyo)	\$0
Recursos necesarios	Resma de hoja blanca A4	\$450
	Fibrones o marcadores (10	\$500

	unidades)	
	Tinta para impresora	\$1200
	2 Cajas forradas (urna y buzón de sugerencias)	\$200
Honorarios asesor externo.	10 hs. Cátedra.	\$12.000
Total:		\$ 14. 450,00

**Fuente:** elaboración propia.

### **Evaluación**

La evaluación interna nos informa de un proceso surgido de la necesidad de reflexionar desde el propio contexto, por parte de los propios agentes involucrados en él, sobre el valor y alcance de las actividades desarrolladas. Su propósito, como cualquier otra modalidad de evaluación, se orienta hacia la obtención de la información considerada más relevante en el interior de un proceso o de una situación cualquiera.

De acuerdo con los beneficios que proveen sus características, se seleccionó como instrumento de evaluación la rúbrica.

Por medio de las rúbricas o matrices, es posible apreciar los avances o dificultades en términos de desempeños, según el nivel de que se trate, y así visualizar que se alcanzó, que se debe modificar y que se debe profundizar. (UES21, 2019.S.F.Módulo 3. La Evaluación del Aprendizaje. Lección 1 de 3. Pág. 3)

De este modo se tendrá en cuenta una evaluación ubicada temporalmente al finalizar el tercer trimestre y no al finalizar el ciclo lectivo, ya que se considera que la evaluación formativa cumple una función tal como menciona Pedro Morales Vallejo (2009) cuya finalidad no es en principio calificar sino ayudar a aprender, condicionar un estudio inteligente y corregir errores a tiempo.

Se presentará dicha rúbrica en el anexo IV.

### **9-Resultados esperados**

En función de los objetivos planteados, mediante la presentación del actual plan de intervención para el Instituto Santa Ana, se espera que desde la gestión se adquiera una posición desde la cual el equipo directivo facilite los medios adecuados para el correcto flujo de información dentro de los diversos niveles educativos de la institución.

El trabajo progresivo llevado a cabo en los diversos talleres y sus productos finales deberán generar insumos que permitan por un lado, ampliar el desarrollo de competencias comunicativas en los diferentes actores involucrados y por otro, la adquisición de nuevas prácticas dentro del ambiente laboral que favorezcan procesos que estimulen la comunicación organizacional.

De este modo, se aspira a la mejora del clima institucional a través del crecimiento de actitudes y comportamientos positivos que intervengan en las relaciones interpersonales y que, al mismo tiempo, fomenten el compromiso y la identificación con el instituto.

El encuadre dentro de los AEC dará un marco normativo institucionalizado pudiendo incorporar los canales formales de comunicación propios del modelo



burocrático de regulación de la convivencia junto con los canales informales característicos del modelo relacional, fusionando ambos, para acercarse finalmente a un modelo integrado compatible al modelo “comunicacional” de gestión y propiciar así, la capacidad resolutive de afrontar conflictos que surjan por los problemas de comunicación.

### **Conclusión**

Tras un arduo análisis diagnóstico se considera que, mediante el plan de intervención, se pudo dar respuesta a la problemática detectada en el relevamiento. Es evidente en varios puntos del mismo, en el análisis DAFO y la entrevista a personal directivo, que la institución presenta como debilidad un escaso flujo de información dentro de la misma.

El objetivo general planteó como estrategia una propuesta de enriquecimiento de la comunicación interna que derivó en el desarrollo de un plan de comunicación centrado en propiciar canales y un movimiento de información más dinámico.

Es innegable que la comunicación y el desarrollo de habilidades socioemocionales en la comunidad perteneciente a una institución/ organización tienen un rol central en los procesos de interacción interpersonal, la motivación, el sentido de pertenencia y por ende en el desempeño de cada actor involucrado dentro de la misma.

Es por ello que al manifestarse como un elemento primordial dentro de los contextos escolares, es necesario que deba ser tratado desde la gestión institucional. Ésta será la encargada de visualizar la misión, visión y objetivos institucionales y de vincular los mismos con los intereses de los docentes para generar consenso, compromiso y facilitar un buen clima de trabajo.

Los AEC serán el mecanismo normativo por excelencia que van a permitir regular estas relaciones interpersonales que se gestan en el interior de cada institución, es por esto que el plan de comunicación debe enmarcarse en ellos.

Si bien se encontraron varias investigaciones actuales que relacionan experiencias referidas a los flujos de comunicación y su influencia dentro del clima institucional, fue bastante complejo encontrar obras más extensas y completas contemporáneas.

Por lo que se circunscribió el desarrollo de varias nociones que se considera deberían haberse profundizado. Por ejemplo, los conceptos de amplitud, estructuración, participación y dirección de la comunicación propuestos por Joan Teixidó (1999) , el trabajo de Watzlawick, Helmick y Jackson (1985) “Teoría de la comunicación humana” y el diseño de pirámide de A. Maslow en la “Teoría de la motivación humana” (1943), analizado por Quintero, J. ( 2011) que son sumamente enriquecedores y podrían haber nutrido no solo la propuesta, sino también, dado un aporte teórico a los actores involucrados para conocer más sobre la importancia de la comunicación para estimular el afianzamiento de las relaciones humanas y su incidencia en el crecimiento personal.

Aún así, estas ideas podrían ser trabajadas paralelamente en jornadas institucionales con aportes del gabinete psicopedagógico a fin de fortalecer el conocimiento de las mismas y sus consecuencias derivadas en la conducta.

Para finalizar, es necesario remarcar que todo cambio o innovación puede presentar ciertas resistencias, ya que no todos los miembros de una organización pueden adaptarse y afrontar al mismo tiempo los cambios propuestos. Es por ello que se destaca como fundamental, determinadas actitudes que el equipo de gestión debe poseer a fin de

concretar negociaciones. La empatía, la tolerancia, el diálogo abierto, y el respeto, son características esenciales para que el cambio sea posible en un proceso compartido.

### **Referencias**

- Alterman, N. (2017) Repensar la convivencia en la escuela primaria. Un estudio de caso de Acuerdos Escolares de Convivencia en Córdoba. Cuadernos de Educación Año XV – N° 15 – diciembre 2017 ISSN 2344-9152  
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/Cuadernos/article/view/19068/18979>
- Azzerboni y Harf. R. (2003) Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires.  
<https://agmerparana.com.ar/wp-content/uploads/2017/09/AZZERBONI-Delia-y-HARF-Ruth-CONDUCIENDO-LA-ESCUELA.pdf>
- Bedoya Pastrana, S. (2017) Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia el caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón. Del verbo al bit / coordinado por Francisco Javier Herrero Gutiérrez, Concha Mateos Martín, 2017, ISBN 978-84-16458-76-9, págs. 1782-1794  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6065565>
- Calcina Calcina, Y. (2012) “El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Andina Néstor. C Velázquez”.: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 5(1),22-29.

[fecha de Consulta 11 de Septiembre de 2020]. ISSN: 2219-7168. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4498/449844867003>

Casassus, J. (2000). “Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión en los paradigmas de tipo A y el tipo B)”

<http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184->

[5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf](http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf)

[f-](http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf)

Funes Laponi, S. (coord.) (2009). Gestión eficaz de la convivencia en los centros educativos.

Wolters Kluwer. España.

Furlan, Alfredo (2009). Recapitulaciones en torno a la noción de Gestión. Espacios en Blanco.

Revista de Educación, 19( ),17-33.[fecha de Consulta 4 de Octubre de 2020].

ISSN:1515-9485.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3845/384539801003>

Furlan, A. y Magaril, G. (2017) La convivencia como condición de viabilidad de las escuelas secundarias. Educación, Formación e Investigación, vol. 3, N°5. ISSN 2422-5975 (en

línea) <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/efi/article/download/11111/9877>

Morales Vallejo, Pedro. (2009) La evaluación formativa ©Pedro Morales Vallejo, Universidad

Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Madrid. Ser profesor:

una mirada al alumno. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 41-98.

<http://www.upcomillas.es/personal/peter/otrosdocumentos/Evaluacionformativa.pdf>

Pagani, Gabriela (2015). La comunicación como insumo de la gestión educativa. Reflexión

Académica en Diseño y Comunicación N°XXVI. II Congreso de Creatividad, Diseño y

Comunicación para profesores y autoridades de nivel medio. Interfaces Palermo. Año XVI, Vol. 26, Buenos Aires, Argentina.

[https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/544\\_libro.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/544_libro.pdf)

Papic Domínguez, Katia. (2016). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83 <https://dx.doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>

[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-93042019000100063&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-93042019000100063&lng=es&nrm=iso)

Quintero Angarita, J. (2011). Teoría de las necesidades de Maslow. Disponible en:

<http://doctorado.josequintero.net> y en <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/>

[file:///C:/Users/JULIETA/Downloads/Teor%C3%ADa%20de%20Maslow%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JULIETA/Downloads/Teor%C3%ADa%20de%20Maslow%20(1).pdf)

Secretaría de Educación de Veracruz, S. (2015). Acuerdos Escolares de Convivencia. Orientaciones para su elaboración. Departamento de Apoyo Editorial de la Coordinación para la Difusión: México.

[https://rinconsev.files.wordpress.com/2016/01/acuerdos\\_escolares\\_de\\_convivencia.pdf](https://rinconsev.files.wordpress.com/2016/01/acuerdos_escolares_de_convivencia.pdf)

Secretaría de Educación Pública (2015). *Marco de referencia sobre la gestión de la convivencia escolar desde la escuela pública*. México. Citado en Secretaría de Educación de Veracruz, S. (2015). En *Acuerdos Escolares de Convivencia. Orientaciones para su elaboración*.

Sironi Mariano. (2017). Democratizar el gobierno de la educación. Historia reciente y coyunturas críticas del subsistema educativo en Santa Fe. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, año 13, nro. 12, vol. 2, julio a diciembre de 2017. Páginas

129-147. ISSN 1851-6297. ISSN 2362-3349 (En Línea).

<https://revistaceducacion.unr.edu.ar/index.php/educacion/article/view/312/282>

Teixidó, J. (1999). La Comunicación en los Centros Educativos. Universidad de Cataluña.

[http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion\\_centros.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf)

Torrego, J.C. (Coord.) (2003). Resolución de conflictos desde la acción tutorial. Consejería de Educación, Comunidad de Madrid.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1138351.pdf>

Universidad Siglo 21,2019.S.F.Modulo 0. Plan de Intervención Gobiernos Educativos y Planeamiento.

<https://drive.google.com/uc?export=download&id=1e6w2sX9PvOLOQ2BpMKQICgRx6p57Aih>

Universidad Siglo 21,2019.S.F.Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana. (Lecciones2-3-10-11-14-15-16-17-24-28-29-36-37)

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

Universidad siglo 21, 2019. S.F. Módulo 3. La Evaluación del Aprendizaje. Lección 1 de 3.Pág.3. <https://siglo21.instructure.com/courses/9644/pages/modulos#lectura3m3>

Watzlawick, P., Helmick. J., Jackson, D. (1985). Teoría de la Comunicación Humana: Interacciones, patologías y paradojas. Barcelona.

[http://untref.edu.ar/icaatom/uploads/r/archivo-sibuntref/2/9/2941/Teor\\_a\\_de\\_la\\_comunicaci\\_n\\_humana.pdf](http://untref.edu.ar/icaatom/uploads/r/archivo-sibuntref/2/9/2941/Teor_a_de_la_comunicaci_n_humana.pdf)

## Video

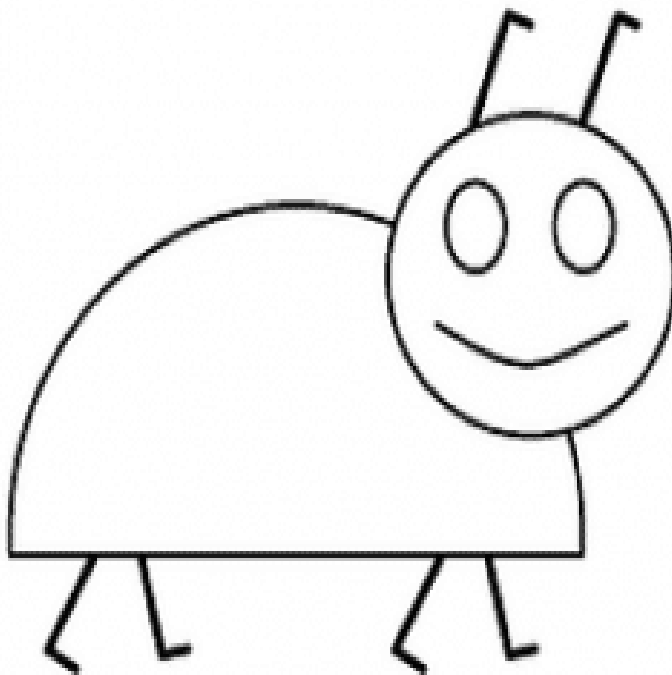
Caminos de éxito. (2018). Habilidades comunicativas. 5 aspectos para mejorar las habilidades comunicativas. (Fecha de visualización 20 de octubre de 2020)

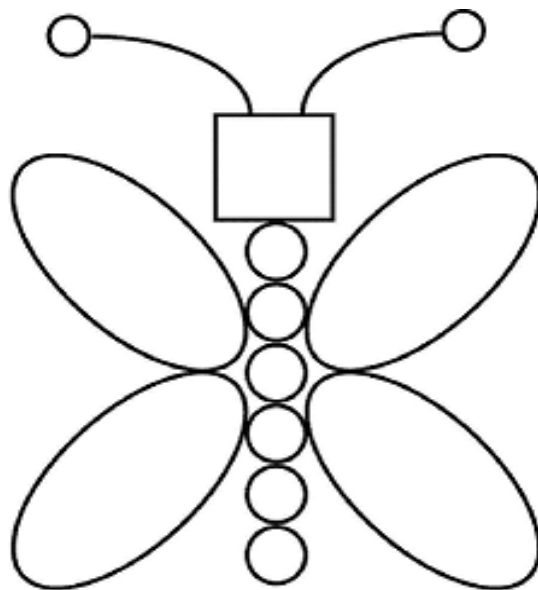
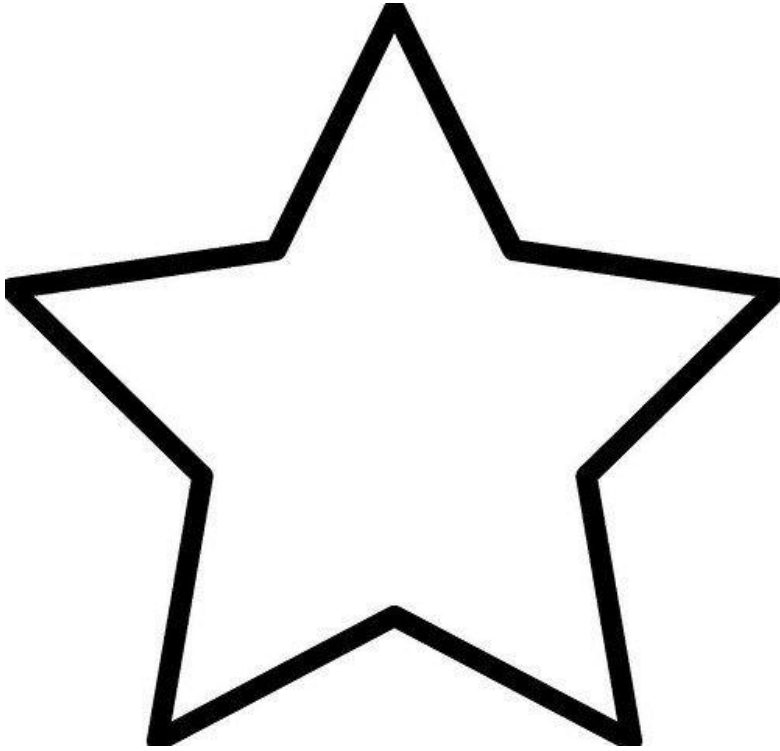
<https://www.youtube.com/watch?v=xK0P6CGWV58>

## Anexos

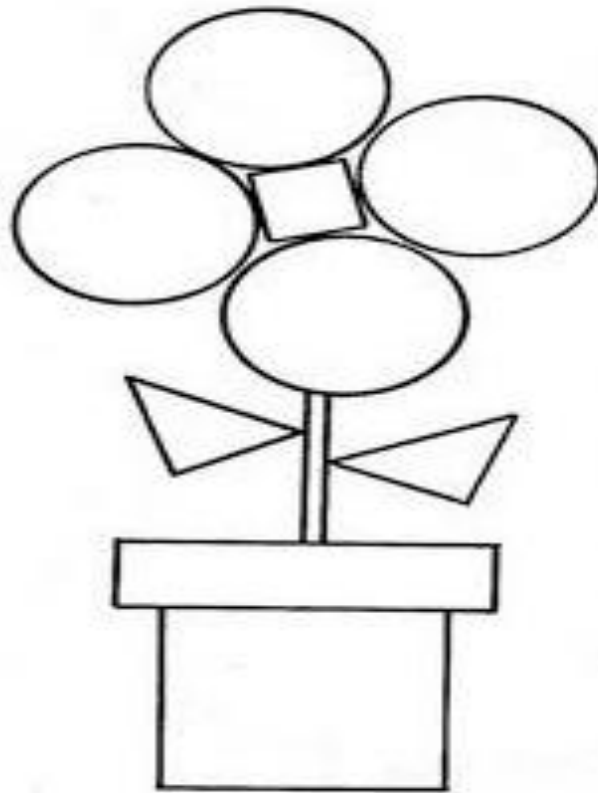
### Anexo I:

Imágenes actividad “Dibujo descompuesto”









**Anexo II**

*Encuesta de evaluación del taller:*

¿ Considera que la creación de una comisión de gestión de la comunicación será efectiva para mejorar los procesos de comunicación interna?.....

.....

¿Cree que algunas de las funciones de la CC propuestas no deberían estar presentes?

¿Por qué?

.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

¿ Posee alguna otra propuesta para incluir dentro de las funciones de la C.C?.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Anexo III**

**Plan de Comunicación Institucional Interna.**

El Plan de Comunicación Interna requiere de la implementación de estrategias diversas y trabajo en equipo teniendo como objetivo la mejora de clima institucional y por consecuencia la mejora de la calidad educativa. Es por ello por lo que se decidió llevar a cabo las siguientes estrategias:

- 1- Crear una Comisión de gestión de la Comunicación, la cual se nombrará C.C.
- 2- Se solicitará que participen en la comisión dos representantes del equipo directivo y tres representantes del profesorado (uno por cada nivel).

- 3- Se determinarán funciones para dicha comisión.
- 4- Se implementarán dispositivos que sirvan como canales de comunicación formal e informal.
- 5- Se establecerán responsabilidades del profesorado y el equipo directivo en función de dicha comisión.

**A- De las Funciones de la C.C:**

- Funcionar como **mediadores** entre el equipo directivo y el profesorado, transmitir en ambas direcciones la información mediante la gestión de los dispositivos de comunicación interna seleccionados.
- Estar al corriente de cualquier información nueva que surja desde el equipo de gestión institucional o del profesorado.
- Realizar anualmente un organigrama, con la información proporcionada por el equipo directivo, en donde se plasmen actividades pedagógicas curriculares y extracurriculares (actos, salidas, asambleas, proyectos, encuentros, etc.) con fechas (si las tienen, sino solo colocar el mes en que se realizará) y los respectivos participantes.
- Socializar la información obtenida con colectivo docente mediante los canales de comunicación seleccionados.
- Los integrantes de la C.C deben estar abiertos al diálogo, realizar aportes en caso de surgimiento de algún conflicto en caso de falla de alguno de los componentes del plan de comunicación.
- Vigilar que lo acordado dentro de las responsabilidades de los actores frente al plan de comunicación, sea cumplido, informar al Consejo Directivo en caso de incumplimiento para que éste tome las medidas correspondientes. (UES21,

2019.S.F.Modulo 0. Plan de Intervención Santa Ana, Cargos y funciones. Pág.

1)

- Los miembros de la C.C deberán ser renovados anualmente (En caso de que así lo desee la alguno de sus miembros o por decisión de la mayoría de los involucrados) en una jornada al momento de iniciar el ciclo lectivo. La metodología será la misma que la presentada en esta propuesta.

### **B- De los dispositivos a utilizar:**

#### **Canal formal:**

Para el canal formal, normado, reglado, se utilizará un organigrama anual, que estará plasmado en un libro de información interna, o bien, en una pizarra, ubicados en sala de profesores. En el mismo se incluirán todas las actividades a realizar durante el año en los distintos niveles, con sus tiempos, participantes y encargados.

La C.C será la encargada de redactarlo a comienzo del ciclo lectivo, o actualizarlo en caso de ser necesario.

También se gestionarán reuniones trimestrales por nivel y por ciclo, a fin de compartir experiencias e información importante.

La comisión será la encargada de gestionarlas teniendo en cuenta:

- Determinar objetivos concretos.
- Establecer tiempos fijos y no muy extensos.
- Facilita la documentación necesaria para abordar correctamente la reunión
- Convocar solo la gente necesaria.
- Verificar la toma de apuntes o acuerdos.
- Establecer compromisos tras la reunión.

Se incorporará la aplicación TRELLO como herramienta de comunicación interna.

### **Canal informal**

Para el canal informal, y considerando que no todos poseen como habilidad comunicativa, la asertividad, se establecerá en sala de profesores un buzón de sugerencias, que puede ser completada en forma anónima (en caso de así decidirlo el participante). Cada semana, la comisión verificará los que el colectivo docente o no docente sugiere para mejorar.

#### **C. de las responsabilidades de los docentes y directivos:**

- ***Responsabilidades del equipo directivo respecto a la C.C:***
  - Socializar las actividades que se establecerán en el organigrama anual al comienzo de cada ciclo lectivo.
  - Transmitir en el menor tiempo posible cualquier información relacionada al funcionamiento institucional y que sea pertinente de conocimiento por parte del profesorado.
  - Estar abiertos al diálogo y dispuestos a la resolución pacífica de conflictos.
- ***Responsabilidades del profesorado respecto a la C.C:***
  - Debe descargar la app seleccionada ( Trello) en algún dispositivo de uso personal, loguearse y participar en la misma.
  - Estar dispuesto al diálogo, dirigirse a la C.C en caso de que surja alguna falla en los canales de comunicación. Evitar rumores, remitirse siempre a la fuente.

**Anexo IV****Rúbrica de evaluación de implementación de propuesta:**

Complete con una X en el nivel de logro que considera pertinente alcanzó la propuesta:

	Niveles de logro		
	Logrado	Medianamente logrado	No logrado
Indicadores			
La C.C cumple con lo establecido en el plan de comunicación.			
El equipo directivo cumple con lo establecido en el plan de comunicación			
El profesorado cumple con lo establecido en el plan de comunicación			
El plan de comunicación mejoró la fluidez de la comunicación institucional			
El clima institucional y la calidad educativa mejoraron en función de la implementación del Plan de Comunicación.			

Fuente: Elaboración propia.