

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.
Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales
Tema Estratégico: Plan de Comunicación Interna

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA UNIDAD EDUCATIVA MARYLAND

Alumna: Josefina Commisso

DNI: 37.988.949

Legajo: VRPI03117

Tutor: Guillermo Pedrotti

Resumen

El presente reporte de caso se orienta a la resolución de la problemática presentada en la Unidad Educativa Maryland, un instituto privado de enseñanza bilingüe situado en la provincia de Córdoba. Se observan en el mismo diversos problemas comunicacionales a nivel interno que afectan al vínculo que se establece en la institución entre todos sus integrantes, relacionados con la ausencia de un área de Relaciones Públicas que deja a la comunicación supeditada a cuestiones aleatorias y a los regímenes verticalistas que suelen instalarse en las instituciones educativas, donde la comunicación es mayormente descendente y no se escucha a los públicos internos, dificultando el diálogo y el compromiso en la realización de acciones conjuntas. Dado que la institución carece de un objetivo definido en cuanto a su comunicación interna, se sugieren acciones de comunicación coordinadas que le permitan propiciar un ambiente laboral que impacte positivamente en la imagen de la organización.

Palabras clave: Proceso de comunicación - Relaciones públicas - Retroalimentación -

Abstract

This case report is aimed at solving the problem presented in the Maryland Educational Unit, a private institute for bilingual education located in the province of Córdoba. There are several internal communication problems that affect the link established in the institution between all its members, related to the absence of a Public Relations area that leaves communication subject to random issues and top-down regimes that They tend to be installed in educational institutions, where communication is mostly descending and internal audiences are not listened to, making dialogue and commitment difficult to carry out joint actions. Given that the institution lacks a defined objective in terms of its internal communication, coordinated communication actions are suggested that allow it to promote a work environment that positively impacts the image of the organization.

Keywords: Communication process - Public relations - Feedback –

Índice

Introducción	4
<i>Marco de referencia institucional</i>	4
<i>Resumen de antecedentes</i>	5
<i>Relevancia del caso</i>	6
Análisis de situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Análisis de contexto</i>	8
<i>Diagnóstico organizacional</i>	11
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	12
Marco teórico	17
<i>La comunicación institucional</i>	17
<i>La comunicación interna en el ámbito educativo</i>	17
<i>El rol del Licenciado de Relaciones Públicas e Institucionales</i>	19
Diagnóstico y Discusión	20
<i>Declaración del problema</i>	20
<i>Justificación del problema</i>	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	21
Plan de Implementación	22
<i>Objetivos y metas</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Recursos</i>	23
<i>Actividades o acciones concretas</i>	23
<i>Marco de tiempo</i>	28
<i>Presupuesto</i>	30
<i>Evaluación o medición de las acciones</i>	30
Conclusiones y recomendaciones	31
Bibliografía	32
<i>Referencias bibliográficas</i>	32
Anexos	36

Introducción

Marco de referencia institucional

La Unidad Educativa Maryland es una institución laica que pertenece al sector privado, situada en Güemes 702 de la localidad de Villa Allende, provincia de Córdoba. La mencionada institución ofrece trayectorias escolares para los tres niveles: inicial, primario y secundario, orientadas en Comunicación y Lengua Extranjera. Los alumnos asisten de lunes a viernes en el horario de 8:30 a 12:30hs, pudiendo acceder en contraturno a la Formación Opcional de Lengua Inglesa (en adelante FOLI) de lunes a jueves, de 13:30 a 16:00hs. Hay un Equipo Directivo diferenciado para cada nivel, según se observa en el organigrama que se adjunta en el anexo 1.

En cuanto a su historia, la Unidad Educativa Maryland surgió en año 1994, y sus fundadoras fueron Marga de Maurel, Nancy Goico, Marta Carry y Dolly Arias, quienes deseaban crear un lugar donde se ofreciera la posibilidad de acceder a una modalidad bilingüe del idioma inglés. Se inaugura un año después, únicamente para nivel inicial y los tres primeros grados del nivel primario. En ese momento, la institución cuenta con una matrícula total de 50 alumnos, y funciona en una casona antigua conseguida por medio de la Municipalidad de Villa Allende y el Consejo Deliberante.

La principal diferencia con otras escuelas consiste en la incorporación de un contraturno no obligatorio que denominaron FOLI y que se extiende desde el horario de salida de cada nivel hasta 3 horas después. Cabe mencionar que hoy en día la Unidad Educativa Maryland forma a más de 620 niños y jóvenes entre los tres niveles, mayormente provenientes de clase media-alta, de barrios cerrados de Villa Allende, Unquillo, Mendiolaza y La Calera, y que, a pesar de ser optativo, el 82% de la población escolar asiste a esta doble jornada de capacitación.

La *misión* de la institución hace referencia a la posibilidad de “comunicar a las nuevas generaciones el conocimiento elaborado por la sociedad, teniendo como objeto de enseñanza el saber científico y las prácticas sociales a través de objetivos educativos definidos” (CANVAS - Universidad Siglo 21, 2021, p.53). La *visión*, por su parte, consiste en “pensar y pensarnos como escuela (...) advirtiendo los cambios necesarios que debemos realizar y los desafíos que propone hoy la magnitud de los fenómenos que rodean lo escolar y lo interpelan” (CANVAS - Universidad Siglo 21, 2021, p.52). Los

valores principales que fomenta la escuela son la “humanización (...) la paz en el encuentro y el respeto por el otro” (CANVAS - Universidad Siglo 21, 2021, p.28).

Lo que se pretende con el presente reporte de caso, es analizar las dificultades en la gestión de la comunicación interna existentes en la institución, y sugerir un plan de implementación acorde a las necesidades de la misma.

Breve descripción de la problemática

Los problemas comunicacionales a nivel interno afectan al vínculo que se establece en la institución entre todos sus integrantes, dado que esta coexiste en diferentes niveles. Los factores involucrados se relacionan con la ausencia de un área de Relaciones Públicas que pueda encargarse específicamente de la misma, lo que hace que la comunicación quede supeditada a cuestiones aleatorias o a regímenes verticalistas que suelen instalarse en las instituciones educativas, y donde la Unidad Educativa Maryland no es la excepción.

La magnitud del problema es importante, ya que los problemas comunicacionales internos, de no ser resueltos, se reflejan en lo externo, afectando inevitablemente a la imagen de la organización. Por ende, cualquier situación de falta de comunicación que se manifieste en forma frecuente, debe ser subsanada.

Las tendencias que se han observado, se corresponden con acciones de *gatekeeper* o “guardianes” de la información por parte del equipo directivo, por lo cual la comunicación es mayormente descendente y desde la dirección no se escucha a los públicos internos, lo que genera que entre estos tampoco se escuchen, en muchos casos. Esto involucra a todos los miembros de la institución, dificultando el diálogo y el compromiso en la realización de acciones conjuntas.

Resumen de antecedentes

A modo de antecedente, puede mencionarse el artículo presentado por Segredo et al. (2017), quienes consideran que la comunicación interna es determinante en la dirección y el futuro de las organizaciones. El mencionado artículo resulta de utilidad para el presente reporte, dado que los autores demuestran que el logro de los objetivos organizacionales en las instituciones cubanas no se basa solo en la calidad del servicio prestado, sino también en el buen funcionamiento del sistema comunicacional, el cual

contribuye a mejorar el clima laboral, procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de las mismas. Como mencionan los autores, la clave de una gestión acertada por parte de cualquier organización, se centra en la comunicación existente entre las personas que participan en ella.

Otro antecedente que cabe mencionar en relación a la temática, es la investigación llevada a cabo por Ocas Vigo (2019), quien determinó la relación entre la comunicación interna y la calidad del servicio en el Hospital Regional de Cajamarca, Perú, mediante un estudio cuantitativo, deductivo y descriptivo, no experimental, correlacional. Mediante el mismo, se arribó a la conclusión de que existe una relación directa significativa entre ambas variables. En este sentido, el aporte de este proyecto consiste en que el autor considera que las organizaciones e instituciones públicas y privadas logran cumplir sus metas y objetivos en base a la efectividad y eficacia de sus acciones y toma de decisiones lo que depende en última instancia de su gestión comunicacional.

En cuanto al diseño de un plan de comunicación interna, Cipollone (2020) presentó una tesis realizada con el objeto de conocer la comunicación interna de la empresa YPF y la forma en que esta incide en el clima laboral del sector de la Planta de Tratamiento de Crudo (PTC) de la Refinería La Plata. Tras analizar los distintos canales de comunicación empleados por la empresa, se detectó una problemática comunicativa que afecta al 20% de los empleados que no tienen acceso a los medios que emplea la compañía para efectuar sus comunicados. Para resolver la problemática, se diseñó un plan de comunicación interna desde el área de Relaciones Públicas, apuntando a optimizar el uso de las herramientas tecnológicas y mejorar los canales de comunicación de la empresa, tal como se intenta hacer con la empresa que es objeto de estudio del presente reporte de caso.

Relevancia del caso

La relevancia del caso se fundamenta en la importancia de resolver los problemas comunicacionales identificando las causas que los generan, a fin de propiciar un ambiente laboral que impacte positivamente en la imagen de la organización. La novedad de la propuesta se basa en las herramientas tecnológicas que se pretende

incluir, cuya utilidad se orienta a la resolución de las problemáticas mencionadas, a fin de evitar que estas ocasionen un perjuicio mayor.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La comunicación interna es una herramienta vital para el desarrollo y continuidad de las organizaciones, la cual puede analizarse en tres niveles diferentes: la conducta individual, que consiste en observar la conducta del individuo y cómo actúa al recibir y elaborar la información; la conducta interpersonal, es decir, el análisis de la intercomunicación entre dos o más personas; y la conducta organizacional, que apunta a valorar los sistemas de datos que usan los miembros de la entidad y la forma en que estos influyen en la toma de decisiones (Brandolini et al. 2009).

Sin embargo, no se observa que la Unidad Educativa Maryland desarrolle actividades tendientes a optimizar los flujos de comunicación entre la organización y sus públicos internos, lo que dificulta el entendimiento y diluye la participación y el compromiso en tareas conjuntas. Por el contrario, en la institución no existen programas que incluyan la comunicación como prioridad, excepto en lo que corresponde al nivel medio y únicamente en relación al idioma inglés, donde se cita que el alumno estará capacitado para “Comunicarse utilizando el idioma extranjero en situaciones de la vida cotidiana y en ámbitos académicos” (CANVAS - Universidad Siglo 21, 2021, p.56).

Asimismo, aun con el importante desarrollo tecnológico con que cuenta la institución, no se hace un buen uso de las TIC en cuanto a la comunicación, pues no se menciona a la comunicación por parte de la institución hacia sus diferentes públicos ni se toma en consideración la misma en los Programas de Capacitación Docente. Esta problemática destaca más aún cuando se tiene en cuenta que la especialización del tercer ciclo del nivel medio es en Ciencias Sociales y Humanidades, y que sólo se nombra a la comunicación en el nivel inicial, como se expresa a continuación:

(...) la comunicación con todo el mundo y sobretodo la interactividad que ella permite, constituyen un medio ideal para que los niños logren aprendizajes significativos, adquieran habilidades, y desarrollen actitudes que los ayuden a desenvolverse en cualquier ámbito como

personas independientes (CANVAS - Universidad Siglo 21, 2020, p.48).

Y en el nivel medio, el Eje Comunicación se toma como un proyecto incluido en las actividades del Centro de Estudiantes (CE), que no abarcan a todos los estudiantes. Desde este espacio, la comunicación interna consiste en la planificación de asambleas y calendario, la actualización del diario mural, y el diseño de la página web del CE (CANVAS - Universidad Siglo 21, 2021, p.58).

Como se puede observar, la institución no posee una planificación integral ni cuenta con metas y objetivos claros en este sentido, lo cual se constituye en un problema, más aun en un contexto de aislamiento donde la mayor parte de las comunicaciones transcurren por medio de herramientas digitales y en un formato no presencial. Por ende, resulta de importancia la elaboración de una estrategia de comunicación que permita a la Unidad Educativa Maryland optimizar su comunicación interna en todos los niveles mencionados.

Análisis de contexto

En el presente ítem se desarrolla la Matriz PESTEL, la cual permite indagar sobre los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al macroentorno de la institución.

- Aspectos Políticos:

Argentina atraviesa en estos momentos una situación complicada, dado que, además de la ya conocida inestabilidad política y económica, la actual crisis generada por la pandemia del COVID 19 no parece tener una sencilla solución a corto plazo. Analistas y expertos a nivel mundial coincidieron en que la Argentina enfrenta un “contexto desafiante en el camino hacia la recuperación” (Saldisuri, 2020). Por otra parte, la suspensión de clases presenciales ha generado una problemática para las instituciones educativas, en cuanto al dictado de sus clases, la evolución de sus alumnos, el estrés de los docentes y la dificultad en el cobro de las cuotas, sumado a que el Ministro de Educación de la Nación, Nicolás Trotta, solicitó a los representantes de las cámaras de los colegios privados COORDIEP, CONSUDEC y CAIEP que suspendieran

la facturación de servicios accesorios como, por ejemplo, el pago del comedor y el transporte escolar (Infobae, 2020).

- Aspectos Económicos:

El impacto del COVID-19 ha sido significativo en la economía argentina: durante 2020, el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Si bien el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia con el objeto de proteger a los más vulnerables, la economía doméstica no logra recuperarse de los fuertes desbalances. La inflación anual alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios. La pobreza llegó al 42,9% durante el segundo semestre, con números que indican un 10,5% de indigencia (Banco Mundial, 2021). Frente a ello, es de esperar que muchas familias opten por poner el foco en aquellas instituciones que no cuentan con los mismos servicios que la Unidad Educativa Maryland, como ser escuelas públicas u otras instituciones privadas que suponen un menor gasto y pueden llegar a constituirse en una opción más económica.

- Aspectos Sociales:

Los impactos sociales de la pandemia del COVID-19 profundizaron la situación de vulnerabilidad social que el país ya atravesaba, impactando de peor manera en los hogares que ya se encontraban en situación de vulnerabilidad, así como en algunos sectores particularmente afectados como la construcción, el comercio, hoteles y restaurantes y el trabajo doméstico (Langou et al., 2020). Sumado a esto, hay muchas personas que no están pudiendo sostener la educación de sus hijos en instituciones privadas como la Unidad Educativa Maryland, ya que se trata de un servicio pago que funciona de forma empresarial. Por otra parte, también el desarrollo institucional se ha modificado a causa del aislamiento social, debiendo utilizar diversas herramientas para la educación a distancia, lo cual ha resultado un desafío para la mayor parte de las instituciones (La Nación, 2020).

- Aspectos Tecnológicos:

Las innovaciones tecnológicas permiten facilitar la vida de los usuarios, pero para ello las empresas deben adoptar aquellas tecnologías que se adapten mejor a su modelo de negocio y vayan en la línea del avance tecnológico. Consciente de que ningún negocio debe estar al margen de los cambios digitales en esta era de la información (Lello, 2020), la Unidad Educativa Maryland hace uso de las computadoras como herramienta de aprendizaje. Sin embargo, no toma en consideración a las mismas, e incluso a otras herramientas que tiene a su alcance, como instrumentos comunicacionales. Por otra parte, la escuela necesita constante mantención de sus servicios, por lo que se trata de un aspecto que no debe descuidarse.

- Aspectos Ecológicos:

Dado el creciente interés en la población por el cuidado de la ecología, se hace necesario implementar temáticas y estrategias pedagógicas que involucren acciones en este sentido por parte de las instituciones educativas. A excepción de algunos proyectos para nivel inicial, cuyo objetivo consiste en “explorar, indagar y valorar el ambiente natural y social cercano participando activamente en su mantenimiento y cuidado” (CANVAS - Universidad Siglo 21, 2021, p.49), no se encuentra información acerca de que la institución desarrolle actividades en este sentido. Cabe mencionar que la Argentina ha lanzado un programa de \$5,700 millones de dólares para impulsar energías renovables (Climate Transparency, 2019), lo cual podría convertirse en un motivo para la elaboración de proyectos con los alumnos de los niveles superiores.

- Aspectos Legales:

Estos factores hacen referencia a las reglas que se establecen con el fin de controlar y ordenar ciertos aspectos, adoptando las medidas legales que favorezcan el buen funcionamiento del establecimiento. Al respecto, se hace referencia a la Ley Nacional de Educación N° 26.206 (2006).

A modo de conclusión, se debe mencionar que el contexto nacional se encuentra complicado a nivel general, pero en el ámbito educativo esta situación se agudiza por la imposibilidad de desarrollar las actividades en el entorno presencial “tradicional”, debiendo adoptar otros formatos de manera improvisada y sin la preparación y planificación suficientes. No resulta suficiente que la escuela cuente con la tecnología

más novedosa, si los docentes no saben utilizarla o no puede acercarse a la institución para hacer uso de ella por causa del aislamiento preventivo.

Por otra parte, la situación económica dificulta la gestión de las escuelas privadas al no recibir en tiempo y forma el pago de sus cuotas, lo cual repercute en un malestar general a nivel institucional que se suma al malestar social y es difícil de resolver.

Diagnóstico organizacional

Se consideran aquí los factores internos y externos en cuanto a la comunicación institucional de la Unidad Educativa Maryland, mediante la Matriz FODA:

Tabla 1. Matriz FODA

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Se ofrece doble escolaridad opcional para la enseñanza del idioma inglés (F.O.L.I.), con la posibilidad de rendir exámenes internacionales. - La institución posee una amplia trayectoria en la ciudad de Córdoba, y es reconocida por la comunidad. - Se prioriza la adaptación a las necesidades de los alumnos con ayuda del equipo profesional compuesto por una psicopedagoga, una psicóloga, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - La institución no hace uso en cuanto a lo comunicacional de las herramientas tecnológicas con las que cuenta. - Se observa la ausencia de un área de Relaciones Públicas. - No existe tampoco en la institución un departamento de Marketing - Se evidencian fallas en la comunicación interna. - Existen problemas en la relación entre la administración y el equipo docente/pedagógico.
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Apuntar a un aumento de matrícula fundamentado en la mejora de la oferta tecnológica. - Diseñar propuestas innovadoras para el desarrollo de aprendizaje. - Evaluar la concreción del proyecto original de realizar intercambios educativos internacionales. - Crear un departamento de Relaciones Públicas que se ocupe de la comunicación dentro y fuera de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de problemáticas sociales, políticas y económicas que impliquen la imposibilidad de afrontar el costo que supone la mantención de esta escuela. - Disminución en la matrícula, causada por la situación económica actual. - Se observan como competencia cercana aquellas instituciones de la zona que brindan un servicio menor pero a la vez implican menos gasto. - Comentarios en las redes sociales que enturbien la imagen de la institución.

Elaboración propia

Como se puede observar, la institución cuenta con numerosas fortalezas y oportunidades que podrían aportarle grandes beneficios, como es el caso de la

posibilidad de rendir exámenes internacionales del idioma Inglés, el fomento de un mayor uso de las herramientas tecnológicas, la presencia de un equipo profesional específico en la escuela, y la posibilidad de desarrollar propuestas innovadoras para el desarrollo del aprendizaje.

A fin de optimizar estos beneficios, se vuelve necesaria la creación de un departamento de Relaciones Públicas que se ocupe de la comunicación dentro y fuera de la institución, dado que se han encontrado falencias comunicacionales en la Unidad Educativa Maryland y no existe ningún departamento que pueda asumir la resolución de esta problemática.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

A partir de la información ofrecida por la institución, se procedió a analizar la entrevista realizada a la directora de la institución, quien indica que el nombre de la misma se encuentra íntimamente ligado a la enseñanza del idioma inglés y a la intención de las fundadoras de realizar intercambios educativos con instituciones de Maryland. De hecho, el componente conceptual del escudo que se ubica en la fachada de la institución (y también en su página web), es la semejanza entre este y la bandera del Estado de Maryland, y “marca un rasgo de identidad fuerte, que después tuvo variantes porque las escuelas son dinámicas y van cambiando” (CANVAS - Universidad Siglo 21, 2020, s.p.).

Por ende, el componente valorativo es que la institución sea asociada con la excelencia en el idioma inglés. Esta es la imagen institucional que desde un principio se intentó proyectar en la comunidad; será necesario evaluar si la misma sigue siendo la imagen de la empresa con la cual se busca la identificación de los públicos internos.



Figuras 1 y 2. Bandera de Maryland y escudo de la institución <http://www.maryland.edu.ar/>

Por otra parte, se analizó el gráfico del organigrama de la institución (ver Anexo 1), el cual evidencia una estructura jerárquica verticalista que resulta característica de muchos sistemas educacionales. Como sostiene Fleitman (2000), el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, y las líneas de autoridad y de asesoría.

Si bien este tipo de organización verticalista tiene como ventaja que suele ser eficiente gracias a que existe una autoridad que controla, administra y toma las decisiones, asignando a cada integrante un rol bien definido, también ocurre que las personas de los niveles jerárquicos más bajos rara vez tiene la oportunidad de transmitir sus ideas y opiniones a los niveles de mayor altura, por lo cual la organización no llega a enriquecerse de quienes se encuentran más cercanos a la experiencia directa.

Por otra parte, se observa que se trata de una estructura departamentalizada, la cual posee directorios individuales para cada nivel académico, los cuales confluyen en una Dirección General. De modo que podría decirse que está segmentada “por clientes”, lo cual profundiza su especialización y favorece que las comunicaciones puedan dirigirse más fácilmente a cada tipo de cliente (en este caso, niveles educativos). Sin embargo, esto puede generar también dificultades de coordinación con los otros departamentos.

Según la clasificación de Benjamín y Fincowsky (2013), el organigrama de la Unidad Educativa Maryland es microadministrativo, formal, informativo, general e integral, pues muestra todas las unidades administrativas de la organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Como se puede observar, la institución no posee un área de Relaciones Públicas o Comunicación que pueda encargarse de gestionar la misma entre la organización y su mapa de públicos tanto internos como externos. Este sector es a su vez quien escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión, lo cual se convierte en una importante ventaja competitiva para la organización.

Si bien no se cuenta con información por parte de la empresa en cuanto a quién desarrolla las tareas de publicidad, información y promoción, es posible que esta actividad recaiga sobre el área de Administración, y que sean estas personas quienes se

ocupen de la gestión de las comunicaciones internas y de la transmisión de la información hacia el interior de la institución.

Se adjunta a continuación el mapa de públicos. Dado que en este reporte se orienta hacia el análisis de la comunicación interna, en el primer esquema (Figura 3) pueden observarse tanto los públicos internos como externos de la Unidad Educativa Maryland, mientras que en la tabla siguiente (Tabla 2) se profundiza en los públicos internos, aspecto central de este trabajo.

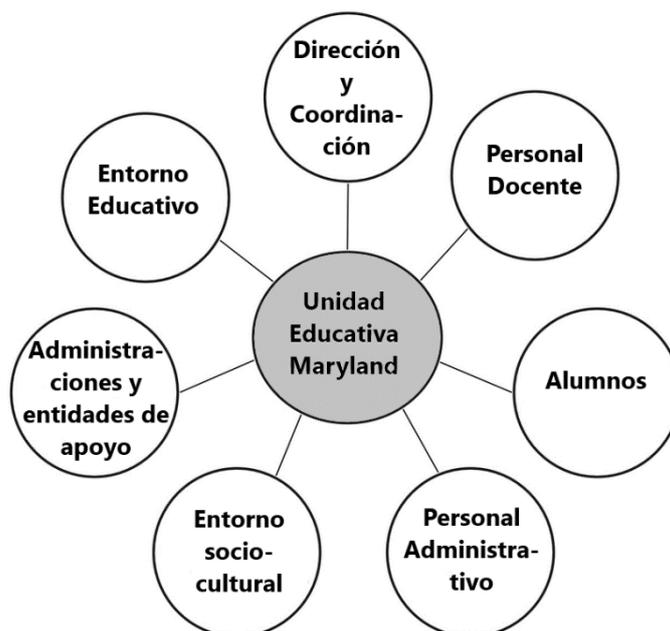


Figura 3. Mapa de públicos. (Elaboración propia)

Partiendo de lo que representan los públicos para la organización, la construcción de un mapa es una representación detallada que permite identificar los diferentes tipos de públicos que se vinculan con la organización, de modo de que puedan ser estudiados en profundidad por la misma, a fin de identificar sus necesidades y motivaciones, y los canales más adecuados para los mensajes que se pretende comunicar. Es decir que se deberán utilizar diferentes acciones y mensajes dirigidos a cada público en particular, de manera de crear relaciones en las que ambas partes puedan intercambiar beneficios, complementarse y concordar en una imagen correcta y real de la organización (Lozano, 2009).

Tabla 2. Mapa de públicos internos

Públicos	Características	Intereses	Liderazgo	Información	Mensaje y Canal
Dirección y Coordinación	Adultos de entre 35 y 60 años, con formación académica terciaria o universitaria	Contribuir al crecimiento y desarrollo de la institución	Responden a la Entidad propietaria	Necesitan actualizarse continuamente con información externa e interna	Ellos son quienes emiten los mensajes hacia el resto de la organización utilizando diversos canales
Personal Docente	Adultos de entre 21 y 45 años, con formación académica terciaria o universitaria	Transmitir conocimientos a los alumnos y desarrollar sus capacidades	Dependen de las decisiones del equipo directivo y los coordinadores	Deben recibir la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo	El mensaje es “tenemos que ser una escuela modelo para diferenciarnos de la competencia. Se usan canales formales e informales
Alumnos	Niños y jóvenes de 4 a 20 años que asisten a la institución educativa, divididos por niveles	Aprender, hacer amigos, obtener un título que les permita tener un buen trabajo o seguir estudiando	Responden a sus docentes y a los directivos, e incluso dentro de cada aula hay líderes pares	Acceden a la información a través de sus docentes y preceptores en lo que respecta al ámbito educativo. La comunicación informal es moneda corriente	“Esta escuela te brinda las herramientas que necesitas para tu futuro” Los jóvenes prefieren los canales digitales, por eso hay quiebres de información
Padres de alumnos (dependiendo del nivel educativo, se considera público interno)	Adultos mayores de 21 años, que mayormente trabajan o estudian y quieren un buen futuro para sus hijos	Esperan que sus hijos reciban una buena formación académica	Si bien no son líderes directos, responden al equipo directivo que es para ellos la cara de la institución	Necesitan contar con información fehaciente acerca de la evolución escolar de sus hijos, y en lo que respecta a las decisiones institucionales	“Esta escuela le brinda a tu hijo las herramientas que necesita para su futuro” Se informan por medio de la página web, en grupos de WhatsApp escolares, y algunos por medio del cuaderno de comunicados
Personal	Adultos de entre	Apoyar el	Responden	Deben contar	Al igual que

Administrativo	21 y 45 años, con formación académica terciaria o universitaria	desarrollo diario de la institución, y también influir en su crecimiento a largo plazo	a directivos y coordinados -res	con la información financiera, estratégica, organizacional y personal de la institución y de sus integrantes	los directivos y coordinadores, debe contar con información externa para realizar un correcto desarrollo interno
----------------	---	--	---------------------------------	--	--

Elaboración propia

Una vez elaborado el mapa, se hace posible ponderar la importancia de cada público mediante un coeficiente numérico llamado “Coeficiente de Comunicación Necesaria (Cn)”, el cual se asigna de acuerdo a las variables de configuración establecidas previamente. Se puntúa de 0 a 5 la importancia de cada público, se suma la puntuación obtenida en cada caso, y se divide esa cifra entre la máxima puntuación posible (el total de variables x 5), a fin de obtener un valor comprendido 0 y 1, el cual expresa la prioridad comunicativa de cada uno de los públicos, o dicho de otra manera, la cantidad de comunicación que necesita cada público de acuerdo a la importancia que tiene para la institución (UAM, 2016).

Tabla 3. Mapa de públicos ponderado

Públicos	Identidad institucional	Liderazgo	Nivel de información	Importancia estratégica	Cn
Dirección y Coordinación	5	5	5	5	0,20
Personal Docente	5	4	4	5	0,18
Alumnos	4	3	3	4	0,14
Padres de alumnos	4	2	3	4	0,13
Personal Administrativo	5	4	5	4	0,18

Elaboración propia

Finalmente, cabe mencionar que el nivel de información requerido por cada público no muestra demasiada discrepancia entre un público y otro. Se deberá tener esto en cuenta al revisar los canales de comunicación durante el desarrollo del plan de implementación, a fin de utilizar canales a los que tengan acceso todos los públicos.

De esta forma, será posible identificar sus necesidades y generar propuestas en pos de ofrecer beneficios que redunden a su vez en un aporte a la institución, ya sea de manera económica o de otras formas que resulten de utilidad para la imagen que la organización desea transmitir.

Marco teórico

El presente reporte de caso aborda la temática comunicacional interna en la Unidad Educativa Maryland. En este sentido, los conceptos que se dependen del análisis se constituyen en supuestos teóricos necesarios para abordar el problema; estos son: la comunicación institucional, los públicos internos, y el rol del Licenciado de Relaciones Públicas e Institucionales.

La comunicación institucional

Entre los diferentes tipos de comunicaciones que coexisten dentro de una organización, se puede mencionar la interna, la externa, la corporativa, la comunicación de marketing, de dirección, entre otras, pero cabe tener en cuenta que “Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan” (Brandolini et al., 2009, p.11).

Saló (2008) considera al respecto que las empresas son “un sistema de comunicación, con y entre personas”, que se manifiesta de forma dinámica y asume un carácter estratégico para la gestión y la dirección. Por ende, las comunicaciones deben integrarse dentro de la organización, de manera de ofrecer “una imagen global” (Costa, 2009, p.51). En este sentido, la comunicación interna abarca todo lo destinado a los miembros que integran la organización, con el objeto de lograr que se sientan implicados y comprometidos con la misma.

La comunicación interna en el ámbito educativo

Para Carretón Ballester (2009), la ausencia de una adecuada comunicación interna podría generar confrontaciones entre los públicos internos de una institución,

dado que, además de ser la base para la comunicación externa, define la cultura corporativa dentro de la cual están asentadas la comunicación bidireccional, la responsabilidad, la motivación y la participación de los mismos.

Lattimore et al. (2008) definen a los públicos como “grupos de personas con características comunes en relación a una organización”. Al respecto, Seitel (2002) considera que “El reto de las relaciones públicas consiste en gestionar de forma eficaz las comunicaciones entre los directivos y los diversos públicos, que suelen tirar de la organización en distintas direcciones” (p.16). Para ello, se debe establecer quiénes son los públicos de la organización y a cuáles de estos estará destinada cada una de las herramientas diseñadas, reconociendo sus necesidades de manera de lograr el mayor éxito en las acciones a realizar.

En cuanto a los públicos internos, Seitel (2002) indica que son quienes están dentro de la organización, como es el caso de empleados, directivos, accionistas, entre otros. También pueden definirse los públicos de una organización mediante el concepto de vínculos como una forma de “determinar los sistemas interpenetrantes que suele trastocar el equilibrio de la organización” (Grunig y Hunt, 2003, p. 229):

- “Vínculos Posibilitadores: son aquellos entre la organización y grupos sociales que proporciona autoridad y control de recursos que hacen posible la existencia de la organización.
- Vínculos Funcionales: son los que proporcionan input, que incluye la relación con los empleados, sindicatos y proveedores, y toman el output, que es el que se da con otras organizaciones que utilizan productos de la empresa.
- Vínculos Normativos: se establece con empresas que presentan problemas similares o comparten valores, como asociaciones, cámaras de empresarios, colegios profesionales.
- Vínculos Difusos: son los elementos de la sociedad que no pueden ser claramente identificados”.

Cabe mencionar que el mapa de públicos es la herramienta que permite comprender la relación entre la organización y los públicos. En el caso del ámbito educativo, los públicos internos están constituidos por el personal administrativo, educativo y docente, los alumnos y sus tutores, el personal de maestranza, y demás personas que se encuentren involucradas en el funcionamiento de la institución. La

notoriedad en este caso es que, al tratarse de públicos adultos e infantiles, se hace necesario diversificar canales y formatos al momento de comunicar, de modo de que el proceso transcurra adecuadamente.

El rol del Licenciado de Relaciones Públicas e Institucionales

Es posible observar que las definiciones acerca del campo de actuación de las Relaciones Públicas se modifican en función a las actividades que realiza el profesional, como en el caso de Black (1979), para quien es “la ciencia de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a los líderes de la organización y poner en práctica programas de acción planificados que servirán tanto al interés de la organización como al del público” (p. 4.). Pero si el trabajo del profesional se relaciona con la opinión pública, podría decirse que “Las relaciones públicas son el esfuerzo planificado para influir en la opinión pública a través de la buena reputación y de una actuación responsable, basados en una comunicación bidireccional mutuamente satisfactoria” (Cutlip y Center, 1978).

Algunas concepciones más modernas, como la de Palencia (2008), indican que el rol de la profesión incluye “la investigación, la asesoría, el publicity, la relación entre la dirección y sus empleados, la comunicación con los inversores, la realización de eventos, el trabajo en asuntos públicos, la gestión de conflictos, los asuntos multiculturales, las relaciones con los medios, y la comunicación de marketing”. Pero en opinión de Rey Lennon y Bartoli (2008): “Las relaciones públicas así como la comunicaciones corporativas nunca serán verdaderamente efectivas a menos que sean desarrolladas en lo más alto de la organización reportando al primer nivel del management”.

De lo antedicho, se concluye que la comunicación es primordial para las Relaciones Públicas y un área de trabajo para el rol profesional, ya sea que se trate de una empresa, de una institución educativa o de cualquier otro tipo de organización, y que esta suceda hacia el interior de la misma o hacia afuera de ella. Dado que las organizaciones están constantemente comunicando, se hace necesario prestar atención a lo que se transmite a cada uno de los públicos, a fin de constatar que esto coincide con la intencionalidad de la organización.

En este sentido, se observa una controversia entre Lattimore et al. (2008), Seitel (2002) y Grunig y Hunt (2003) a la hora de definir y clasificar los públicos, pero siempre el mapa de público será la mejor herramienta para identificarlos. Dado que en este caso se puntualiza en los públicos internos, considera de mayor relevancia la definición de Seitel (2002).

En cuanto al rol del profesional en Relaciones Públicas, se comprueba que las definiciones más actuales como la de Palencia (2008), lo consideran más un asesor que un analista o un gestor, como lo percibía Black (1979), aunque en todos los casos se refuerza la importancia de la comunicación mencionada previamente, e incluso se hace mención a diferentes tipos de comunicaciones englobadas dentro del rol.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

El problema a resolver se centra en la comunicación interna de la Unidad Educativa Maryland, ya que se han observado acciones de *gatekeeper* por parte del equipo directivo, una comunicación mayormente descendente, falta de escucha a los públicos internos, y la ausencia de un área de Relaciones Públicas que pueda encargarse de resolver la problemática. Dado que los problemas comunicacionales internos pueden afectar la imagen de la institución y su correcta gestión, se hace necesario subsanar los mismos en pos de una reconstrucción del diálogo entre todos sus integrantes el diálogo y de acentuar el compromiso en la realización de acciones conjuntas.

Justificación del problema

La institución atraviesa actualmente un momento difícil a nivel mundial, por lo cual se ve afectada por diversas cuestiones políticas, económicas y sociales derivadas de la actual pandemia de Covid-19. La imposibilidad de desarrollar sus actividades de manera presencial, complica también la comunicación por falta de conocimiento o uso inadecuado de las herramientas tecnológicas existentes para ello. Esto acentúa los problemas ya existentes en la relación entre la administración y el equipo docente/pedagógico, y los que derivan de su estructura departamentalizada, la cual genera dificultades de coordinación entre los diferentes departamentos.

Si bien se han observado en la institución numerosas fortalezas y un entorno de oportunidades, en la actualidad no se cuenta con ningún departamento que pueda asumir la resolución de esta problemática. Sin embargo, se hace necesario encontrar una solución al problema, ya que los antecedentes relevados demuestran que la comunicación interna es determinante en la dirección y el futuro de las organizaciones, y que la clave de una gestión acertada se centra en la comunicación existente entre las personas que participan en ellas.

Asimismo, los autores mencionados destacan que las comunicaciones deben integrarse dentro de la organización, y que lograr desarrollar esa tarea forma parte del rol de profesional en Relaciones Públicas, asesorando al equipo directivo, estableciendo vínculos funcionales y posibilitadores entre los distintos actores, y diversificando canales y formatos de manera de acceder a cada público adecuadamente, a fin de resolver de la mejor manera la actual problemática que enfrenta la institución.

Conclusión diagnóstica

Dado que se hace necesario lograr que la comunicación pueda basarse en la mutua comprensión entre los diferentes públicos internos, en la identificación de sus necesidades y en la generación de propuestas en pos de ofrecer beneficios que redunden a su vez en un aporte a la institución, se sugiere el diseño de un plan de comunicación interna, basado en la optimización del uso de las herramientas tecnológicas que dispone la institución y que son de fácil acceso para cada uno de los públicos internos, además de mejorar los canales de comunicación de la Unidad Educativa Maryland. De esta manera, se espera que la institución pueda conformar una estructura más sólida que le permita atravesar de buen modo las problemáticas sociales, políticas y económicas que caracterizan el entorno actual.

Plan de Implementación

En este apartado se desarrolla la propuesta surgida del diagnóstico previo, detallando los objetivos propuestos y los recursos necesarios, la planeación del tiempo, los responsables de cada una de las acciones, y el seguimiento que pretende realizarse sobre la implementación, a fin de mitigar los riesgos capaces de alterar los factores críticos de éxito del presente plan.

Objetivos y metas

Objetivo general

Consolidar los canales de comunicación interna para la Unidad Educativa Maryland mediante el uso de las herramientas tecnológicas de que dispone la institución, para cada uno de los públicos internos.

Objetivos específicos

- Mejorar la comunicación interna a través de la creación de un área de Relaciones Públicas y del aprovechamiento de la eficiencia de las diferentes herramientas tecnológicas.
- Optimizar las acciones de comunicación reorientando la misma hacia los diferentes públicos internos y generando un cambio en la cultura de la institución.
- Reforzar los canales y tácticas que resulten más eficientes para cada uno de los diferentes públicos internos, verificando la recepción de feedback para comprobar la eficiencia de los canales seleccionados.

Alcance

- *De Contenido:* El fortalecimiento de la comunicación interna resulta de suma importancia para el buen funcionamiento de la institución, por lo cual, la estrategia diseñada pretende abarcar a todos los integrantes de la misma.

- *Temporal:* Se propone su implementación durante los meses comprendidos entre marzo y septiembre de 2022.
- *Ámbito Geográfico:* Unidad Educativa Maryland, Provincia de Córdoba.
- *Limitaciones:* Una posible limitación se observa en la dificultad de encontrarse en prácticas presenciales, a causa de la suspensión de actividades por la pandemia de Covid-19, lo cual exige que todas las acciones sean mayormente virtuales.

Recursos

Se incluyen aquí los elementos y capacidades necesarias para arribar al logro de los propósitos deseados, destacando normas, técnicas, modelos, valores y creencias.

Como se ha mencionado, se consideran necesarias las acciones del Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales, dado que su campo de actuación abarca la puesta en práctica de programas de acción planificados en pos de una comunicación bidireccional con cada uno de los públicos internos de la institución.

Por otra parte, si bien puede haber diferencias entre los diversos autores a la hora de definir y clasificar los públicos, la comunicación es primordial para las Relaciones Públicas, y se hace necesario prestar atención a lo que se transmite, verificando si esto coincide con la intencionalidad de la organización.

En cuanto a los recursos materiales, se encuentran disponibles los espacios de trabajo de la institución (SUM, biblioteca, sala de profesores) y las herramientas tecnológicas (computadoras, impresora, acceso a internet) con las que cuenta la misma.

Actividades o acciones concretas

Dado que el objetivo principal de este plan de implementación consiste en mejorar la comunicación interna de la institución, se sugieren los siguientes programas y tácticas:

Programa 1. Mejorar la comunicación interna

- *Táctica 1: Establecer un área de comunicación a cargo de un responsable de Relaciones Públicas*

Objetivo: Según se ha mencionado, la organización no cuenta con una persona o departamento responsable de su comunicación interna, por lo cual se observan falencias en la misma. Dada la necesidad de establecer y mantener una vinculación entre la organización y sus públicos, se sugiere el establecimiento de un área específica que pueda llevar a cabo acciones en este sentido.

Públicos involucrados: equipo directivo (8), personal administrativo (4), docentes (50), estudiantes (620), padres (1200).

Descripción: Se realizará a partir del inicio del ciclo lectivo 2022, durante el mes de marzo, momento en que se brindará un espacio de trabajo al Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales y se le ofrecerá toda la información necesaria concerniente a la institución.

Recursos humanos: Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales y equipo directivo de la institución.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de Gantt.

Evaluación: Índices de eficiencia y de reclamos medibles hacia el final de la implementación de la propuesta.

- *Táctica 2: Adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos para realizar las prácticas comunicacionales en la institución*

Objetivo: Los mensajes enviados al utilizar las diversas herramientas, se establecerán en pos de facilitar el feedback necesario para la institución.

Públicos involucrados: equipo directivo (8), personal administrativo (4), docentes (50), estudiantes (620), padres (1200).

Descripción: Se creará un Fanpage en Facebook donde postear fotografías y publicar los eventos que realiza la institución, además de subir las distintas promociones de cursos y talleres extraescolares. También creará una cuenta en Instagram donde postear información descendente y horizontal. Por otra parte, se creará un grupo de WhatsApp para directivos y profesores en donde pueda mantenerse actualizada en forma instantánea la información de la institución, y donde a su vez puedan coordinarse acciones conjuntas e intercambiar opiniones al respecto, favoreciendo la comunicación horizontal y ascendente. Además, en la página de la institución se creará la opción de

chat mediante un link al WhatsApp que maneja el personal idóneo, para que los alumnos puedan hacer preguntas acerca de cuestiones institucionales o pedagógicas.

Recursos humanos: Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de Gantt.

Evaluación: Encuestas de satisfacción realizadas a los diferentes públicos internos hacia el final de la implementación de la propuesta. Cantidad de mensajes recibidos en el chat y porcentaje de resolución de los mismos.

Programa 2. Reorientar la comunicación hacia los diferentes públicos

- *Táctica 1: Definir los diferentes públicos, determinando en cada caso las herramientas que mejor se adapten a cada uno de ellos.*

Objetivo: Dado que los públicos resultan ser primordiales para la organización, ya que pueden influir en el éxito o fracaso de la misma, resulta necesario identificar los diferentes públicos internos de la organización, intentando cubrir sus necesidades y motivaciones y determinando los canales más adecuados para los mensajes que se pretende comunicar.

Públicos involucrados: equipo directivo (8), personal administrativo (4), docentes (50), estudiantes (620), padres (1200).

Descripción: El Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales colocará un buzón de sugerencias donde los estudiantes podrán sugerir diferentes herramientas comunicacionales que en su opinión resulten ser las más efectivas para mejorar la comunicación interna entre pares y con docentes o directivos. Considerando la imposibilidad de asistir a clases a causa de la pandemia, la votación podrá hacerse en forma virtual a través del Facebook de la institución, y los canales comunicaciones a elegir deberán ser exclusivamente virtuales. Algunos ejemplos de estos, podrían ser:

- Diario o revista escolar
- Jornadas de reflexión
- Eventos deportivos o artísticos
- Encuentros colaborativos para hacer mejoras en la institución y/o comunidad
- Folletería sobre temas específicos

- Pizarra de novedades digital (Jamboard)
- Radio o canales de audio escolares
- Revista audiovisual
- Foros de intercambio virtual
- Reuniones en Google Meet

Recursos humanos: Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales y los diferentes públicos internos.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de Gantt.

Evaluación: Estudio comparativo que muestre la disminución de las problemáticas comunicacionales.

- *Táctica 2: Realizar un cambio en la cultura de la institución*

Objetivo: El cambio propuesto requiere tiempo, dedicación y compromiso, y es por ello que se deberán informar las acciones previstas a todos los integrantes de la institución e invitarlos a formar parte del mismo.

Públicos involucrados: equipo directivo (8), personal administrativo (4), docentes (50), estudiantes (620), padres (1200).

Descripción: Se realiza una revisión de las actuales misión y visión de la empresa, los valores que se sostienen en la misma, y los principios, normas y procedimientos que se encuentran instalados en la institución. Se observa que la misión actual pone el acento en la comunicación del conocimiento, pero no hace referencia al sentimiento de protagonismo de los diferentes públicos ni a la generación de consenso a través del máximo aprovechamiento de ideas, por lo que se sugiere que la misma quede determinada como sigue: “Comunicar a las nuevas generaciones el conocimiento elaborado por la sociedad, teniendo como objeto de enseñanza el saber científico y las prácticas sociales integradoras y consensuadas, a través de objetivos educativos definidos”.

La visión, por su parte, se orienta a “pensar y pensarnos como escuela” y a enfrentar los desafíos que se presenten, por lo que no se hace necesario implementar cambios. En cuanto a los valores, se sugiere incorporar: el diálogo social, el autoanálisis, la reflexión, y la búsqueda de consenso. La forma de comunicar la propuesta a los diferentes públicos, buscará obtener un feedback que permita saber si

estos se encuentran de acuerdo con la misma, por lo que se sugiere su difusión a través de la pizarra de novedades (física o digital), además de difundir la propuesta y someterla a votación en la página de Facebook.

Recursos humanos: Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales y los diferentes públicos internos.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de Gantt.

Evaluación: Percepción de mejor comunicación en la institución, medición de feedback en diferentes formatos.

Programa 3. Realizar acciones de comunicación eficientes

- *Táctica 1: Utilizar los diversos canales de comunicación para transmitir información de interés para los diferentes públicos internos*

Objetivo: Los mensajes enviados al utilizar las diferentes herramientas tecnológicas, se establecerán en pos de facilitar el feedback necesario para la institución.

Públicos involucrados: equipo directivo (8), personal administrativo (4), docentes (50), estudiantes (620), padres (1200).

Descripción: El Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales actualizará la información presentada en la página web de la institución, poniendo en conocimiento de sus públicos internos los principios y metas de la misma, a fin de fortalecer el establecimiento de la nueva cultura organizacional y de procurarles la satisfacción de sentirse parte de los objetivos compartidos (ver Anexo 2). A su vez, procurará que las redes sociales compartan más contenido de interés para los diferentes públicos, invitando a una mayor participación y sugerencias, a fin de recoger posteriormente las respuestas ofrecidas en un intento por detectar en sus públicos energías y potencialidades ocultas.

Recursos humanos: Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de Gantt.

Evaluación: Monitoreo de redes que incluya un contador de visitas web, cantidad de seguidores, interacciones, me gustas, compartidos, vistos y comentarios,

realizando una comparación con meses anteriores para lograr establecer la evolución de la táctica.

- *Táctica 2: Recibir feedback de las comunicaciones emitidas, verificando la eficiencia de los canales seleccionados*

Objetivo: Como se ha mencionado, es fundamental para la construcción de las relaciones interpersonales que los diferentes públicos internos puedan suministrar mensajes o propuestas constructivas para rediseñar nuevos objetivos en colaboración con el equipo directivo. Desde esta perspectiva, la comunicación ascendente fomenta las relaciones entre estos.

Públicos involucrados: equipo directivo (8), personal administrativo (4), docentes (50), estudiantes (620), padres (1200).

Descripción: El Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales recolectará la información recibida por parte de los diferentes públicos, destacando debilidades y fortalezas en cada caso. De ser necesario, se revisarán, readecuarán y optimizarán los canales de comunicación interna de manera de fortalecer la comunicación ascendente. Para ello, se sugiere la organización de una “Jornada de puertas abiertas” en la que puedan tratarse diferentes temáticas en relación a la comunicación interna, que hayan surgido como propuestas o sugerencias en los diferentes canales comunicacionales y atendiendo a las necesidades de los diferentes públicos, dado que resulta necesarios que todos los miembros internos conozcan el ámbito, el ambiente y el contexto de trabajo, además de que puedan ser conscientes de los diferentes problemas o situaciones que acontecen en cada una de las áreas de la institución.

Recursos humanos: Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales y los diferentes públicos internos.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto y diagrama de Gantt.

Evaluación: Aplicación de un cuestionario de medición, especialmente orientado hacia la comunicación interna (ver Anexo 3).

Marco de tiempo

Se presentan en un diagrama de Gantt las acciones a realizar, incluyendo los responsables de cada actividad y el tiempo estimado de duración de cada una.

ACCIONES	RESPONSABLES	AÑO 2022						
		M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P
<i>Programa 1. Redefinir la comunicación interna</i>	Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales y personal de la institución							
Táctica 1: Establecer un área de comunicación a cargo de un responsable de Relaciones Públicas	Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales y directivos de la institución							
Táctica 2: Adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos para realizar las prácticas comunicacionales en la institución	Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales con colaboración con los responsables del área de informática							
<i>Programa 2. Reorientar la comunicación hacia los diferentes públicos</i>	Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales y personal de la institución							
Táctica 1: Definir los diferentes públicos, determinando en cada caso las herramientas que mejor se adapten a cada uno de ellos.	Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales							
Táctica 2: Realizar un cambio en la cultura de la institución	Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales y directivos de la institución							
<i>Programa 3. Realizar acciones de comunicación eficientes</i>	Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales y directivos de la institución							
Táctica 1: Utilizar los diversos canales de comunicación para transmitir información de interés para los diferentes públicos internos	Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales							
Táctica 2: Recibir feedback de	Licenciado en							

las comunicaciones emitidas, verificando la eficiencia de los canales seleccionados	Relaciones Públicas e Institucionales y directivos de la institución								
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Presupuesto

Se incluye aquí el presupuesto requerido para las acciones mencionadas. Dado que los honorarios del Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales no se encuentran homologados, se estiman los mismos en comparación con los de otros profesionales homologados, como ser Abogados, para quienes la hora de trabajo fuera del estudio se calcula en 10 UF (Unidades Forenses), lo que equivale a \$2500 según el Foro de Abogados (2021).

<i>Recursos Humanos</i>	<i>Recursos Materiales/Técnicos</i>	<i>Recursos de Contenido</i>	<i>Recursos Económicos</i>
5 meses de trabajo del Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales (600 horas)	Espacios de trabajo (SUM, biblioteca, sala de profesores) y herramientas tecnológicas (computadoras, celulares, acceso a internet) con las que cuenta la institución (Disponible en la institución)	Misión y visión de la empresa, los valores que se sostienen en la misma, y los principios, normas y procedimientos que se encuentran instalados en la institución. (Disponible en Internet o aportado por el personal especializado)	Se requiere únicamente el costo correspondiente a las horas de trabajo del personal especializado TOTAL \$1.500.000
\$1.500.000			

Evaluación o medición de las acciones

Como se ha mencionado, la conveniencia del proyecto radica en los cambios internos que pueden producirse en la cultura de la institución, y a partir de allí, en la comunicación entre todos los públicos, lo cual impacta en el crecimiento de la empresa.

En este sentido, se espera que estas modificaciones ayuden a la disminución de problemáticas internas y al aumento en la matrícula de inscripciones, generada por la difusión de los propios públicos internos, en acuerdo con la nueva imagen de la institución.

Los indicadores que permitirán apreciar el impacto esperado, son:

- Los directivos de la institución, quienes reconocen la necesidad de contar con una estrategia de intervención cuyos objetivos estén alineados a la visión, misión

- y valores así como al proyecto educativo institucional, y que contribuya a generar una mayor vinculación con los públicos internos.
- Los docentes y demás colaboradores de la comunidad escolar, quienes utilizan los nuevos formatos comunicacionales para organizar y decidir sobre el desarrollo de las actividades.
 - Los padres de familia y alumnos, quienes se encuentran informados de las nuevas propuestas, sus funciones y alcances, y los aportes se han generado en la institución.
 - La cantidad de nuevos integrantes de la comunidad escolar, cuyo porcentaje puede estimarse en el año 2022 en forma comparativa.
 - Los resultados del cuestionario de medición que se adjunta en el Anexo 3.

Conclusiones y recomendaciones

La problemática más importante que se observó en la Unidad Educativa Maryland es que no cuenta con un responsable de Relaciones Públicas que pueda hacerse cargo de la comunicación interna de la institución, y una consecuencia de ello son los problemas comunicacionales a nivel interno que afectan al vínculo que se establece en la institución entre todos sus integrantes.

A causa de los formatos verticalistas que suelen instalarse en las instituciones educativas, donde la comunicación es mayormente descendente y no se escucha a los públicos internos, la cultura organizacional vuelve difícil el diálogo y el compromiso en la realización de acciones conjuntas. Dado que la institución carece de un objetivo definido en cuanto a su comunicación interna, se sugieren acciones de comunicación coordinadas que le permitan propiciar un ambiente laboral que impacte positivamente en la imagen de la organización.

La tarea del responsable de Relaciones Públicas en este reporte de caso, por lo tanto, consistió en optimizar la gestión del sistema de comunicación mediante el cual se establecen y mantienen relaciones mutuas entre la institución y sus públicos internos, utilizando herramientas de comunicación que permitan identificar los diferentes tipos de públicos hacia el interior de la organización, de modo resolver sus necesidades utilizando los canales más adecuados en cada caso. A su vez, estos canales se

consideran una parte trascendental del proceso comunicativo, dados sus beneficios en relación al *feedback* que se genera en la relación que se establece entre la organización y sus públicos. Es por ello, que se decidió aumentar la presencia de la institución en las redes sociales, fomentando la participación y el aporte personal de cada uno, y utilizando para ello las diferentes herramientas tecnológicas actuales que permiten comunicarse de manera virtual.

La incorporación de estas herramientas es una de las motivaciones primordiales, ya que, a causa de la suspensión de clases el distanciamiento social provocado por la pandemia de Covid-19, se hace necesario implementar nuevos recursos, adoptando un formato estratégico que permita a la institución adoptar cambios relevantes.

Las fortalezas del presente reporte residen en la posibilidad de ayudar a la Unidad Educativa Maryland a mejorar la vinculación entre sus públicos internos, aunque deben mencionarse ciertas limitaciones temporales y geográficas, relacionadas principalmente con los cambios que está produciendo en el mundo la actual pandemia de Covid-19, y que inevitablemente afectan a todas las decisiones y acciones que puedan abordarse en al respecto.

A modo de recomendación, se sugiere modificar el componente conceptual y valorativo de la identidad de la Unidad Educativa Maryland, flexibilizando la estructura jerárquica ante sus públicos internos, y determinando en cada caso los objetivos y las tácticas de aplicación concretas.

Bibliografía

Referencias bibliográficas

- Banco Mundial (2021). *Argentina: Panorama general*. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> consultado: 15/4/2021.
- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2013). *Organización de empresas* (4ta. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Black, S. (1979). *Public Relation in the 1980s: Proceeding of the Eighth Annual Public Relations World Congress*. Oxford: Pergamon.

- Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Editorial La Crujía y DIRCOM.
- CANVAS (2021). *Universidad Siglo 21*. Disponible en: <https://siglo21.instructure.com/login/canvas> consultado: 15/4/2021.
- Cipollone, A. (2020). *Tecnologías digitales en la comunicación interna de YPF Refinería La Plata*. (Tesis de Grado). Universidad del Este, La Plata, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://dspace.biblio.ude.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/116> consultado: 15/4/2021.
- Climate Transparency (2019). *Brown to Green*. Disponible en: <https://www.climate-transparency.org/g20-climate-performance/g20report2019> consultado: 15/4/2021.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. (4ª. Ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Cutlip, S. y Center, A. (1978). *Effective Public Relations*. (5ª. Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Foro de Abogados (2021). Tabla de honorarios sugeridos 2021. Disponible en: <http://www.fasj.org.ar/wp/2017/08/11/tabla-de-honorarios-sugeridos/>
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Infobae (1 de abril de 2020). *Coronavirus: el Gobierno y los colegios privados avanzaron en medidas para atenuar el pago de las cuotas*. Disponible en: <https://www.infobae.com/educacion/2020/04/01/coronavirus-el-gobierno-y-los-colegios-privados-avanzaron-en-medidas-para-atenuar-el-pago-de-las-cuotas/> consultado: 15/4/2021.
- La Nación (22 de abril de 2020). *Coronavirus en la Argentina: el ministro de Educación, Nicolás Trotta, dijo que no hay certezas sobre el regreso a clases*. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/coronavirus-ministro-educacion-pidio-escuelas-no-sobrecarguen-nid2356410> consultado: 15/4/2021.
- Langou, G., Kessler, G., Della Paolera, C., y Karczmarczyk, M. (2020). *Impacto social del COVID-19 en Argentina. Balance del primer semestre del 2020*. CIPPEC.

- Disponible en: <https://www.cippec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semester-del-2020/> consultado: 15/4/2021.
- Lattimore, D., Bassin, O., Heriman, S. y Toth, E. (2008). *Relaciones públicas: profesión y práctica*. (2ª. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lello, L. (2020). *Tendencias de e-commerce para 2020 en Argentina*. Canal AR. Disponible en: <https://www.canal-ar.com.ar/28398-Tendencias-de-e-commerce-para-2020-en-Argentina.html> consultado: 15/4/2021.
- Ley N° 26.206 (2006). *Ley de Educación Nacional*. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=123542> consultado: 15/4/2021.
- Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Editorial Trotta.
- Ocas Vigo, L.A. (2019). *La comunicación interna y su relación con la calidad del servicio en la atención médica del Hospital Regional de Cajamarca, 2019*. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37844/ocas_vl.pdf?sequence=1&isAllowed=y consultado: 15/4/2021.
- Saldisuri, S. (2020). *Perspectivas económicas 2021: un contexto favorable, grandes desafíos y frentes complicados*. Economía y Política. Disponible en: <https://www.cronista.com/economia-politica/Perspectivas-economicas-2021-un-contexto-favorable-grandes-desafios-y-frentes-complicados-20201218-0013.html> consultado: 15/4/2021.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicar en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Segredo, A. M., García A. J., López, P., Cabrera, P. L., y Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28-37. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-74592017000100028&lng=es consultado: 15/4/2021.
- Seitel, F., (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. (8ª. Ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.

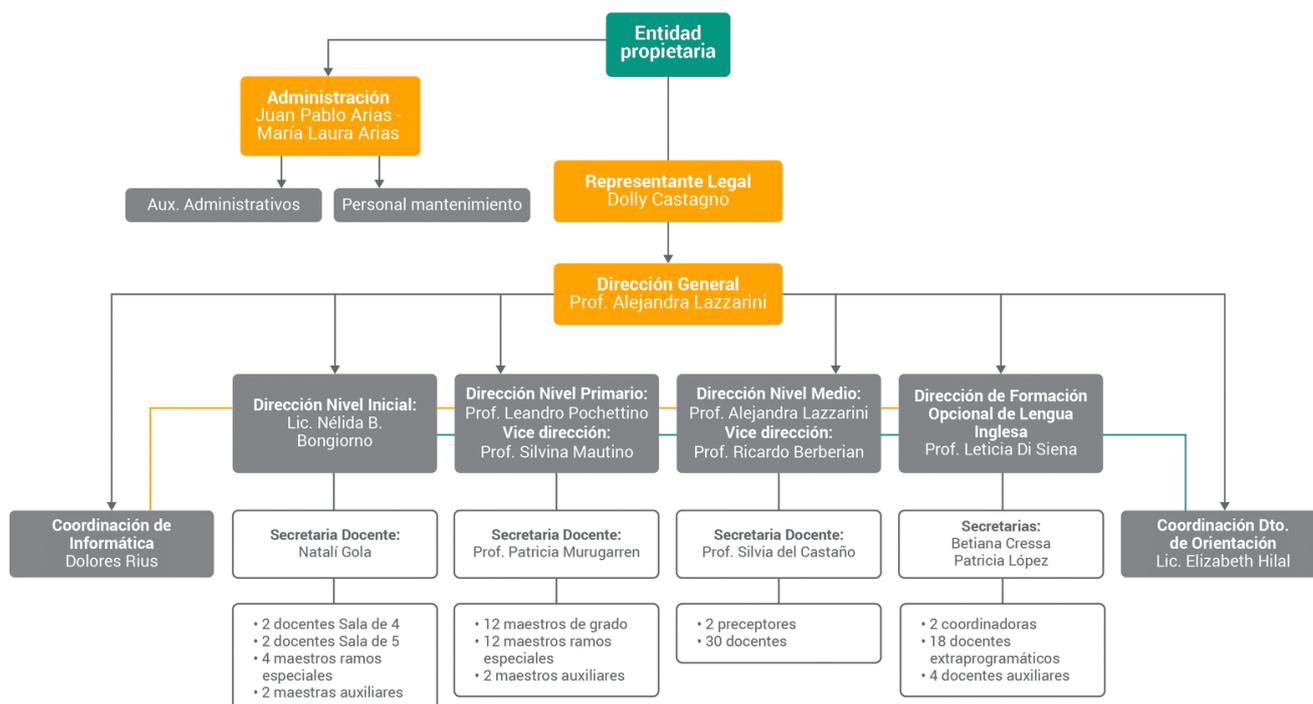
UAM (2016). *La comunicación y el posicionamiento de imagen*. Relaciones públicas. Disponible en: <https://tecnicasrelacionespublicasuam.blogspot.com/2016/02/la-comunicacion-y-el-posicionamiento-de.html> consultado: 15/4/2021.

Otras fuentes

- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas.
- Avilia Lammertyn, R. (1999). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora* (3ª ed.). Buenos Aires: Revista Imagen.
- Bonilla Gutiérrez, C. (1988). *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*. México: Editorial Trillas.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía y DIRCOM.
- Carretón Ballester, M.C. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: AIRP.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Echeverría, R. (2000) *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- González Frígoli, M. (2013). ACI: Auditar la comunicación interna. Una herramienta clave a la hora de gestionar. *Dircom*, 99, 11-12.
- Palencia, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Rey Lennon, F. y Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Buenos Aires: De las ciencias.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Anexos

Anexo 1: Organigrama de la Unidad Educativa Maryland

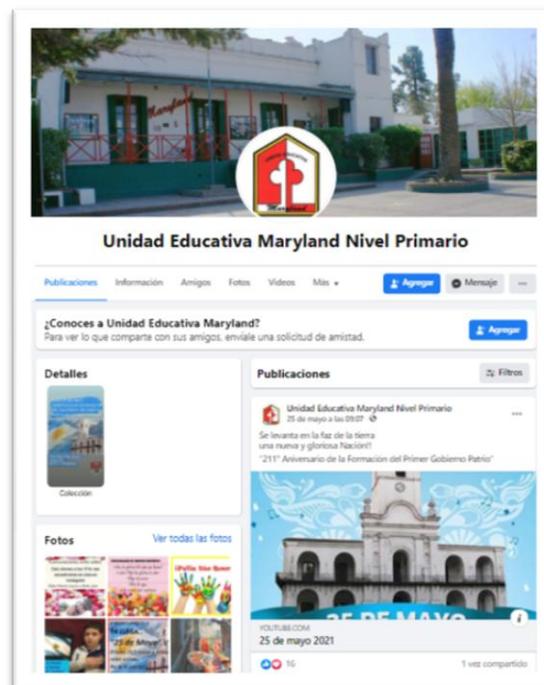


Fuente: Información aportada por la Unidad Educativa Maryland <http://www.maryland.edu.ar/>

Anexo 2: Página web y Facebook de la Unidad Educativa Maryland



Fuente: Unidad Educativa Maryland <http://www.maryland.edu.ar/>



Fuente: Unidad Educativa Maryland
<https://www.facebook.com/unidadeducativamaryland.nivelprimario.5>

Anexo 3: Cuestionario de medición de la comunicación interna

1. ¿Cuáles son los canales utilizados más frecuentemente?

2. ¿Cuáles son los canales que, en su opinión, presentan mayor complejidad para ser implementados?
3. ¿Cuáles son las dificultades presentes en la utilización de dichos canales?
4. ¿Cuál es el nivel de su participación e involucramiento en el proceso comunicacional?
5. ¿Cómo es la estructura organizacional de la Unidad Educativa Maryland?
6. ¿Cuál es el tipo de estructura, es vertical u horizontal?
7. ¿Cómo es la división de tareas y roles?
8. En su opinión, ¿es mayor el grado de rigidez o de flexibilidad?
9. ¿Cuál es su opinión en relación con los procesos comunicacionales?
10. ¿Cuál es su opinión en cuanto al sistema de toma de decisiones? ¿Este es centralizado o descentralizado?
11. ¿Cuál es su opinión acerca de la cultura organizacional?
12. ¿Qué características podría destacar en ella?
13. ¿Cuál es el sistema de valores de la institución?
14. ¿Cuál es la importancia que se otorga a la participación en ceremonias y rutinas?
15. ¿Cómo se establecen las pautas de hábitos y modos de conducta?
16. ¿Cómo se establecen las redes de comunicación? ¿Estas son formales o informales?
17. ¿Qué podría aportar en relación al mejoramiento de las mismas?