



**Universidad Siglo 21**

**Carrera Licenciatura en Educación**

**Trabajo Final de Grado**

**Plan de Intervención**

**Línea temática: Gobiernos educativos y planeamiento**

**“Transformar la comunicación en el Instituto Santa Ana  
desde una gestión estratégica”**

Alumna: Cippitelli Edith Carolina

DNI: 22877203

Legajo: VEDU 014383

Tutor: Arruabarrena Vittar Mariana

San Fernando del Valle de Catamarca - 14 Noviembre de 2021

**Índice**

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Presentación de la línea temática.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Síntesis de la organización.....</b>	<b>7</b>
3.1. Datos generales.....	7
3.2. Historia.....	8
3.3. Misión.....	9
3.4. Visión.....	9
3.5. Valores.....	10
<b>4. Delimitación del problema.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Objetivo General.....</b>	<b>14</b>
<b>6. Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>7. Justificación.....</b>	<b>15</b>
<b>8. Marco teórico.....</b>	<b>18</b>
<b>9. Plan de Trabajo.....</b>	<b>24</b>
9.1. Actividades.....	25
9.2. Cronograma.....	49
9.3. Presupuesto.....	49
9.4. Evaluación.....	50
<b>10. Resultados esperados.....</b>	<b>51</b>
<b>11. Conclusión.....</b>	<b>52</b>
<b>12. Referencias.....</b>	<b>53</b>
<b>13. Anexos.....</b>	<b>59</b>

## **Resumen**

El presente texto se basa en un plan de intervención a realizarse en el Instituto Santa Ana, de la ciudad de Córdoba. La formulación de este, parte de reconocer la problemática de la comunicación interna institucional expresada por los directivos ante el crecimiento matricular y edilicio de la institución, es decir que dan cuenta del malestar que esto ocasiona, pero no se reconoce una gestión concreta para solucionarlo.

Lo más valioso que tienen las instituciones y organizaciones escolares para llevar a cabo su misión es el recurso humano. En esos contextos, la comunicación juega un papel fundamental y es en su rol de líderes que los equipos de gestión deben motivar e incentivar a un buen diálogo.

La finalidad de este plan es reflexionar y capacitar sobre la mejor manera de comunicarse, fomentar la escucha activa, el diálogo, el respeto y la empatía entre los diferentes actores de la educación creando de esta manera verdaderos ambientes escolares. Se plantea a lo largo del mismo, mejorar la comunicación mediante jornadas de capacitación y formación docente sobre gestión, comunicación y organización escolar, para que los conocimientos y saberes asimilados luego se vean plasmados en la vida escolar, representando una verdadera motivación para el cambio y la acción.

## **Palabras claves**

Comunicación asertiva - Gestión estratégica – Liderazgo – Coaching - Motivación -

## **1. Introducción**

El Instituto Santa Ana, para el que se pensó esta intervención, es un colegio bilingüe que, desde su fundación en 1980, busca lograr la excelencia académica con una formación integral de sus alumnos en un ambiente cálido y familiar. A lo largo de su historia la institución pasó por numerosos procesos de cambio posicionándose en la actualidad como un prestigioso colegio en constante crecimiento. Este proceso de crecimiento los insta a seguir pensando cómo mantener la calidad educativa con mayor cantidad de alumnos y docentes.

Acompañando dicho crecimiento, el siguiente plan de intervención tiene como finalidad motivar a un proceso de mejora de la comunicación institucional, desde los equipos de gestión. Por ello, relacionamos nuestro plan con la línea temática: gobiernos educativos y planeamiento, con la firme convicción que al ser la comunicación y el liderazgo elementos imprescindibles en toda gestión y organización escolar, serán los equipos directivos los que deberán incentivar un clima laboral favorable donde el diálogo fluido y asertivo sea un pilar fundamental.

Se propone abordar el presente plan desde el paradigma del modelo estratégico situacional, trabajando en dos etapas bien diferenciadas, primero con los equipos directivos para que fortalezcan su gestión y liderazgo, luego con todo el plantel docente, brindándoles saberes sobre la comunicación asertiva y conceptos nuevos desde la mirada del coaching educativo, para que se atrevan a superar limitaciones logrando transformaciones positivas.

De esta manera se proporcionarán herramientas para lograr un buen clima laboral que permitan mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la búsqueda de acuerdos, con claro sentido de unidad y pertenencia a la institución.

## **2. Presentación de la línea temática**

Gobiernos educativos y planeamiento: en la actualidad las instituciones educativas exigen una firme mirada de la tarea diaria, con el objetivo de una constante mejora en la gestión y administración de las mismas, como así también en el planeamiento de todo lo referido a los procesos de enseñanza-aprendizaje y en las relaciones entre sus actores. Para que la gestión cumpla con la normativa vigente brindando una educación de calidad, debe organizar su gobierno, su gestión desde una planificación estratégica, pensando en las necesidades y requerimientos de la institución. Desde este punto de vista, en el presente plan de intervención, se hace foco en la necesidad de la comunicación eficaz, considerando que es un componente que ocupa un lugar protagónico en la gestión de las instituciones educativas.

La gestión educativa hace alusión a administrar, dirigir, coordinar actividades de trabajo para que éstas se realicen de manera eficaz dentro del ámbito educativo. En su correcta organización y planeamiento se definen las metas y objetivos de la educación, que permiten definir qué hacer, con qué recursos y que estrategias utilizar para lograrlos.

De allí la importancia que tanto la gestión como la organización y planeamiento de las instituciones vayan unidas, construyéndose y fortaleciéndose para lograr los mejores resultados. En efecto:

La gestión clave radica en aprender de la experiencia, mediante una práctica reflexiva y una evaluación de la gestión realizada a través de un modo sistemático, apuntalando principalmente la cuestión de la comunicación como eje principal e incipiente de toda posible transformación institucional (Berthoud y López Morilla, 2013, p. 34).

Al referirnos a la gestión, es preciso delimitar su campo de acción. En palabras de Blejmar (2013) “La gestión va a deslizarse, por una triple avenida de ejecución:

- La deriva histórico cultural en la que se despliega la gestión.
- El sistema educativo público: sus leyes, normas y regulaciones.
- Las competencias del director y su equipo de trabajo (p. 24).

Por lo tanto, los gobiernos educativos planifican, gestionan y actúan sobre esas tres dimensiones bien delimitadas: la estrictamente política, la normativa y la que se ocupa del trabajo de los actores educativos.

Estas tres dimensiones deben estar estrechamente relacionadas para el logro de sus objetivos, una educación integral y de calidad. En tal sentido, el nexo compartido es la comunicación. Por eso la importancia que ella se desarrolle en forma fluida, clara, asertiva, en un marco de respeto.

También es importante tener en cuenta otra mirada, la de una organización que aprenda, manifiesta al respecto Aguerro (1996):

Una organización que sea capaz de enriquecer su labor con los aciertos, pero al mismo tiempo tenga la capacidad de distinguir y corregir sus errores, modificando dicha organización, para que sea más flexible, facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y respuestas frente a los nuevos desafíos, asumiendo el reto de su entorno y valiéndose de él como motor para la transformación institucional (p.11).

En efecto, una institución con una gestión y organización estratégica buscará permanentemente transformarse, fortaleciendo su liderazgo, mejorando continuamente el aspecto comunicacional y otros elementos esenciales como la honestidad, la visión compartida, el compromiso, la paciencia y ejemplaridad.

Lo comunicacional en el hecho educativo es mucho más profundo (...) La relación pedagógica es en su fundamento una relación entre seres que se comunican, que interactúan, que se construyen en la interlocución. Quienes hemos elegido la educación, hemos elegido base de nuestra actividad una comunicación humana, una relación con el otro. Nuestra profesión está entramada hasta las entrañas en lo comunicacional (Castillo, 2004, p. 13).

A su vez, los actores entrelazan vínculos a través del lenguaje que les permite ir construyéndose juntos en un proceso de constante intercambios, acuerdos y consensos.

La convivencia es un aspecto fundamental en un espacio de aprendizaje y construcción ciudadana como es la escuela. Es importante que la planificación de políticas y estrategias educativas sean acordadas con toda la comunidad y que el equipo de gestión (que tiene un rol clave) proponga acciones democráticas y participativas que integren a todos (Universidad Siglo 21, 2019a).

Esta idea de unidad, respeto, empatía, compromiso, trabajo en equipo, aprendizaje continuo, deben ser fortalezas constantes en el quehacer diario para crear un clima educativo óptimo que favorezca el logro de buenas relaciones.

Prieto Castillo (2004) señala:

Se aprende de un educador persuadido de que ningún espacio temático está cerrado; persuadido, por lo tanto, del valor de su ciencia o de su arte para construir futuro, para crear alternativas a la realidad actual. Se aprende de un educador con fuerza, capacidad y voluntad de aprendizaje. Se aprende de un educador con voluntad de comunicación (p. 42).

Desde este punto de vista, el presente plan de intervención hace foco en la necesidad de la comunicación eficaz, considerando que es un componente que ocupa un lugar protagónico en la gestión de las instituciones educativas.

### **3. Síntesis de la organización:**

#### **3.1. Datos generales**

Los datos aportados y analizados señalan que el Instituto Santa Ana, es un colegio de gestión privada bilingüe (Castellano-inglés), es mixto y laico. Está ubicado en la ciudad de Córdoba, en Barrio Argüello. Su dirección postal corresponde a Ricardo Rojas 7253, código postal: 5147, país: Argentina.

Principalmente, la institución está rodeada de viviendas y casonas amplias, el barrio casi en su totalidad está urbanizado y las familias que componen su población tienen una posición económica media. Cuenta con un Centro de Participación Comunal (CPC), servicios públicos, posee espacios verdes y clubes cercanos para la práctica de diversos deportes.

El Instituto Santa Ana, funciona en un edificio propio y actualmente asisten 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en dos turnos, mañana y tarde. Brinda educación en sus

tres niveles, Inicial, Primario y Secundario, con dos orientaciones: Humanidades y Ciencias Sociales (Universidad Siglo 21, 2019b).

### 3.2. Historia

A lo largo de su historia dicha Institución, se adaptó a múltiples cambios, propios de nuestro sistema educativo nacional y provincial, como así también a las demandas de su comunidad y los devenires socioeconómicos. En 1979, en la ciudad de Córdoba existía un solo colegio de educación bilingüe inglés-español y uno español francés para satisfacer las necesidades de una educación abierta al mundo. Por acción e iniciativa privada, surge la idea de creación de la institución.

Se logró concretar la idea de la fundación de una escuela con nivel inicial, primer y segundo grado en el año 1980, con el objetivo de brindar una educación bilingüe que cubriera las expectativas de numerosas familias que, como las fundadoras, solicitaban una educación con esas características, lograr que la libertad y la creatividad marquen el rumbo del aprendizaje y la formación integral de la persona.

Con el pasar de los años, en 1982, la escuela recibió la resolución de la adscripción a la enseñanza oficial, donde se construyó el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual se traza alrededor de la enseñanza bilingüe de doble escolaridad, atendiendo particularmente a una educación personalizada, con base en el constructivismo y en estrecha relación con los valores humanos con postulados fundacionales humanísticos. En la actualidad ha tomado un punto central el proyecto de mejora institucional, particularmente a nivel directivo y de crecimiento institucional (Universidad Siglo 21, 2019c).

### 3.3. Misión

La misión de las familias fundadoras anhelaba una formación bilingüe castellano-inglés para sus hijos, pero en la zona no existía ninguna.

Se trabaja para lograr la excelencia académica, se forman personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observan atentos, que experimentan, que ensayan, que argumentan, que aceptan equivocarse para conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad y de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros (Universidad Siglo 21, 2019d).

### 3.4. Visión

En cuanto a la visión de la institución, puede decirse que es una escuela que considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y se potencia. Es una escuela que desarrolla la autoestima y la empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea

Se trata de brindar una enseñanza personalizada, construida desde un trabajo en equipo interdisciplinario y articulado con el nivel primario, priorizando el crecimiento de cada alumno y estimulando sus capacidades individuales. Se intenta abrir caminos a múltiples experiencias, creando escenarios diferentes que promuevan los distintos aprendizajes y el pensamiento crítico de los alumnos (Universidad Siglo 21, 2019e).

### 3.5. Valores

A través de su historia, de su ideario el Instituto Santa Ana es un colegio que educa, vivencia y trasmite valores. Así lo expresan en sus Acuerdos Escolares de Convivencia cuando refieren estar convencidos que el sistema de normas que orientan el comportamiento individual y social dentro del contexto escolar, debe partir de la conciencia y compromiso con ciertos valores, y que estos valores deben ser enseñados desde la acción y el ejemplo conjuntamente con la palabra. Se destacan algunos que proponen vivir y enseñar y que definen la historia institucional como el diálogo, la identidad, el respeto (Universidad Siglo 21, 2019f).

## **4. Delimitación del problema**

Por lo observado y analizado en la información del Instituto Santa Ana se advierte que el mismo atraviesa en la actualidad por un proceso de cambio, debido al aumento exponencial de su matrícula, la duplicación de salas de nivel inicial y la ampliación de su oferta educativa en el nivel primario. Esta es una realidad que los motiva, los alienta a seguir creciendo y continuar concretando planes a futuro. Pero al mismo tiempo está ocasionando problemas de comunicación al interior de la institución.

Este incremento en la cantidad de alumnos, docentes, familias trae como consecuencia una comunicación que resulta cada vez más masiva representando un obstáculo y una preocupación en sus directivos.

Al escuchar las entrevistas de parte de su equipo de gestión, Ernesto Lucarno, Director del Instituto Santa Ana expresa que este proceso de cambio es grande, opina que demandará mucho tiempo para ver los resultados de técnicas que están aplicando.

Manifiesta como crisis más grande del colegio, el descenso de la matrícula ocurrida en el año 2000, debido a decisiones tomadas por directores que atendían cuestiones pedagógicas que afectaron la imagen y el prestigio de la Institución. Tuvieron que resignificar la educación, el tipo de alumno, de familia y de docente que querían, es decir hacer un cambio en el ideario colectivo. Por ello iniciaron un plan de crecimiento de matrícula que ve reflejado en la nueva división de nivel inicial creada en 2017. Se percibe su deseo de continuar con el ideario fundacional de ser un colegio bilingüe, inglés con una impronta familiar, que ofrece calidad educativa y calidez humana.

Por su parte, Ricardo Vergel, director general de la Institución también hace alusión a este proceso de cambio, a este crecimiento de matrícula que calcula en un 30% aproximadamente en los últimos 2 años. Expresa que se logró la duplicación de las salas de nivel inicial y se logró mejorar la oferta educativa del nivel primario permitiendo aspirar en los próximos años a tener en el nivel secundario una sección con el número máximo de alumnos, 30 o32. Este crecimiento exponencial de la matrícula, responde a una demanda en aumento, pero a la vez considera que el aspecto más importante a resolver es la comunicación, asegurando que el crecimiento en cuanto a alumnos, familias, docentes requiere de mucha habilidad y estructura para poder manejarlo en forma masiva y a su vez sostener el ideario de colegio con el lema de calidez humana, conocimiento personalizado de cada alumno que los caracteriza y diferencia.

En dicha entrevista se hizo alusión también a la creación de un departamento de comunicación como parte del plan estratégico que están realizando en la institución. Dicho departamento, trabaja a la tarde en cuestiones referidas a marketing, visita de redes, página virtual y responde a la demanda de padres más jóvenes que utilizan este tipo de comunicación virtual (Universidad Siglo 21, 2019 g).

Por lo expuesto antes, se percibe que los equipos de gestión dan cuenta del malestar que produce la mala comunicación, pero no están gestionando una solución concreta. De no mejorar este aspecto, pueden sufrir otro tipo de crisis en lo que se refiere a relaciones interpersonales, problemas en la organización escolar, el establecimiento de roles y sus funciones entre otros.

Al ser la comunicación un eje transversal y fundamental en la escuela, esta problemática también la observan y reflejan sus docentes en el documento de análisis de situación DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) al formular como una debilidad que: “persisten fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles” (Universidad Siglo 21, 2019 h).

Considerando también la lectura sobre el Proyecto educativo institucional (PEI), la institución pretende en su propuesta, ser una escuela que coloque al alumno en su rol de actor, considerando de suma importancia la formación de su equipo docente que en un trabajo comprometido y responsable brinde un lugar educativo donde a través de sus estructuras, funciones y relaciones se humanice, se personalice y socialice a cada hombre en base a un trabajo cooperativo y participativo. En el principio III de dicho proyecto, menciona que la escuela promoverá, teniendo en cuenta sus recursos humanos y materiales, la actualización permanente y dinámica, la profesionalidad y el compromiso de su equipo docente para asegurar la calidad educativa (Universidad Siglo 21, 2019 i).

En este documento escolar queda plasmada la identidad de la institución, su visión, misión y las metas a lograr. Pero es un documento al igual que los acuerdos escolares, el FODA, que necesitan ser actualizados periódicamente, justamente por los cambios que se

pueden visualizar y corregir al ser revisados. Tarea que se debe gestionar desde los equipos de conducción, mediante una buena comunicación.

Sobre la urgencia de solucionar problemas comunicacionales expresan Berthoud y López Morilla (2013):

Lo central de considerar la urgencia de actuar sobre la comunicación organizacional es que con ella se puede determinar si se aproximan o se alejan de los objetivos y metas institucionales de las propuestas de tareas y desempeños planificados y de los mecanismos necesarios de ajuste para el cumplimiento de los fines institucionales propuestos, a fin de convertirse las escuelas cada vez más, en verdaderas organizaciones que aprenden de su propia experiencia (pp. 10-11).

Toda mejora y cambio representa un proceso consensuado, gradual y articulado. “La mejora no se decreta, no se impone desde fuera: es el resultado de un proceso de colaboración endógeno para desarrollar nuevas capacidades que, si bien requiere de apoyos externos, necesita de una gestión escolar efectiva” (Romero, C. 2008, P. 20).

Por todo lo expresado se llega a la conclusión que para emprender cualquier cambio, proyecto o mejora escolar se necesita gestionar un diálogo claro, sincero, responsable y con plena participación e involucramiento de todos, desde el rol que les toque desempeñar. Un diálogo eficaz que constituya el eje transversal en toda la institución, que sirva como lazo de unión y fortaleza en su ideario y en el logro de sus objetivos como comunidad educativa.

Se presenta este plan de intervención con el fin de generar instancias de encuentro, participación, reflexión y elaboración de propuestas que transformen la problemática

planteada. Para que esa debilidad se transforme en fortaleza que llegue a convertirse en el motor de transformación institucional siendo la base de otros aspectos que hay que analizar y actualizar en dicha institución, siempre en un clima de seguridad y confianza brindado desde la gestión y consensuado por toda la comunidad educativa.

## **5. Objetivo General**

Mejorar la comunicación institucional en el Instituto Santa Ana, durante el año 2022, mediante jornadas de capacitación docente sobre gestión, comunicación y organización escolar.

## **6. Objetivos Específicos**

Capacitar al equipo directivo mediante disertaciones sobre el liderazgo y la comunicación en las organizaciones educativas, tendientes al fortalecimiento y transformación de su gestión acordes a los cambios que transita la Institución.

Incentivar la integración y el involucramiento de todos los docentes y directivos en talleres sobre comunicación eficaz, coaching educativo, dirigidos a la optimización del clima institucional interno, el potenciamiento de habilidades personales y la superación de limitaciones en el quehacer diario.

Promover estrategias que motiven la cooperación, la comunicación activa y democrática, el trabajo en equipo, necesarios para la actualización de documentos escolares que requieren cohesión interna, y sentimiento de pertenencia a la Institución.

## 7. Justificación

Ante el análisis de la información recibida de la Institución y la delimitación de la problemática a intervenir, resulta pertinente sensibilizar, concientizar a directivos y docentes sobre la importancia de la comunicación eficaz porque este aspecto dentro de la organización escolar resulta un claro malestar que se percibe en los diferentes actores del colegio, siendo un tema que queda plasmado en la formulación del FODA institucional como expresado en las entrevistas de sus directivos.

En tal sentido, para comprender el significado de la comunicación eficaz desde la problemática planteada, es necesario contextualizar el acto comunicativo al ámbito escolar. El diálogo en educación hace referencia a una relación comunicativa entre iguales que se construye en el quehacer diario, por lo tanto, para que esta sea eficaz y auténtica debe basarse en competencias comunicativas como la escucha activa, la empatía, el respeto y sobre todo una actitud positiva. “Actualmente, el liderazgo se ve distribuido entre todos los miembros de la comunidad educativa, con el propósito de acompañar, orientar, mejorar el centro educativo, es decir, todo el personal trabajando para un mismo fin” (Ugalde Villalobos y Canales García, p. 47).

Muchas veces la comunicación resulta un obstáculo o malestar, es decir representa un quiebre en la transparencia de lo cotidiano pudiendo tener así múltiples consecuencias. Éstas pueden ser desfavorables, ocasionando problemas pedagógicos, o crisis en las relaciones interpersonales. Pero también, pueden asumir el quiebre como un compromiso de cambio y transformación que constituya la base de un proyecto innovador para la institución.

De esta manera, el plan de intervención, pretende ser una motivación para un cambio positivo porque permitirá enriquecer el conocimiento de todo el plantel mediante capacitaciones y talleres sobre una buena comunicación dentro de la institución. La información adquirida en los mismos les servirá para fortalecerlos como seres humanos y al mismo tiempo para fortalecerlos en su tarea, potenciando sus habilidades, animándolos a superar limitaciones y en especial, preparándolos para una correcta toma de decisiones cuando deban enfrentarse a cambios o dificultades.

Es importante que los cambios surjan desde los equipos directivos con un claro concepto de gestión y planificación estratégica, con participación activa y democrática, en un ámbito de respeto mutuo donde la comunicación sea asertiva, requiriendo acuerdos, consensos y un compromiso responsable por parte de todos los actores.

En este sentido los acuerdos escolares de convivencia son claves para crear un ambiente escolar óptimo. En la opinión de Fierro Evans y Carbajal Padilla (2019):

Nos pronunciamos por una definición de convivencia escolar en un sentido amplio, lo que significa apuntar a construir una paz duradera entre los miembros de la comunidad escolar, a partir de prácticas pedagógicas y de gestión: inclusivas, equitativas y participativas que aborden de manera constructiva el conflicto. Este concepto lo operacionalizamos en tres ámbitos de la vida escolar: pedagógico-curricular, organizativo-administrativo y socio-comunitario (p. 2).

De esta manera, la comunicación propuesta, se verá plasmada, en los diferentes ámbitos en donde ella está presente por ser parte de la vida de las personas, en el ámbito

social mejorando las relaciones en un clima armonioso y democrático, en la cultura de la Institución para que mantenga el ideario que los caracteriza, en lo económico porque afectará positivamente en la oferta y demanda de la matrícula escolar, en la correcta implementación y puesta en práctica de las políticas escolares con el debido cumplimiento de las leyes y normativas vigentes para una educación de calidad.

Como plantea en su trabajo de investigación Nieves Rodríguez (2015):

La calidad educativa depende, en gran parte, del desempeño de la gestión del personal con función directiva, quienes deben poseer un conjunto de competencias personales, profesionales y gerenciales que le permitan dinamizar las escuelas en pro de alcanzar los objetivos y metas. Es fundamental que la gestión dentro de las instituciones educativas sea desempeñada con eficiencia y eficacia, ya que son múltiples los problemas que a diario se presentan dentro de las mismas (p. 25).

Por todo lo expresado, creemos que el presente Plan de Intervención al Instituto Santa Ana será beneficioso para acompañar al equipo directivo y docente, motivándolos a utilizar una comunicación eficaz al interior de su institución, es decir, transformar esa debilidad manifestada en una excelente oportunidad de cambio que acompañe el crecimiento de la Institución.

## **8. Marco Teórico**

Para mayor comprensión de este plan de intervención a continuación se expresarán algunas consideraciones teóricas relacionadas con la línea temática, la problemática delimitada y los objetivos formulados para su consecuente resolución.

Para referirnos a la comunicación como problema es necesario definir el significado de su acción “1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse. 2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas. 3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (Diccionario de la Lengua Española, 2001, p. 1.658).

A partir de este concepto podemos aclarar el significado de comunicación en el ámbito escolar “Concebimos al diálogo en educación en el marco de una relación comunicativa entre iguales, relación que se va construyendo en la práctica. Para que se dé un diálogo auténtico, se precisan ciertas disposiciones comunicativas” (Gómez 2019, citado por Universidad Siglo 21, 2021j).

Siguiendo con esta afirmación y en concordancia con la propuesta de intervenir en la problemática sensibilizando al equipo directivo y docentes sobre una buena gestión de la comunicación se hará foco en esas disposiciones comunicativas que dejan ver las actitudes, sentimientos, habilidades de las personas que se relacionan en un mismo ámbito laboral. “La gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera” (Blejmar, 2015, p. 23).

Afirmándose en lo anteriormente expuesto, se abordará este plan de intervención desde el paradigma del modelo estratégico situacional, pensando en que se debe afrontar un

cambio específico desde el gobierno escolar según la problemática de la comunicación que vive la Institución.

Al respecto, a partir del año 2010, la IPE (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación) presentó un informe donde se plantea la dirección que han tomado en Argentina las políticas de planeamiento. En dicho informe se manifiesta que el planeamiento normativo de los '90 dio paso a otro tipo más estratégico(...)De esta manera se vislumbra la intención de diálogos de tipo técnico y multidisciplinario, donde cada actor social involucrado en el curso de acción del espacio institucional tenga la posibilidad y el derecho de decidir sobre su implementación. (Universidad Siglo 21, 2021k).

Por otro lado, amparándose y respetando la normativa vigente se quiere “proveer una educación integral, permanente y de calidad” (Ley de Educación Nacional 26.206, 2006, p.1). Esta calidad educativa deberá garantizarla el gobierno educativo a través de su gestión. Se propone entonces, comenzar a trabajar con el equipo directivo para que descubran a través de un firme liderazgo las posibilidades de cambio y mejora a partir de sus crisis, ya que muchas veces en esas crisis surgen grandes oportunidades.

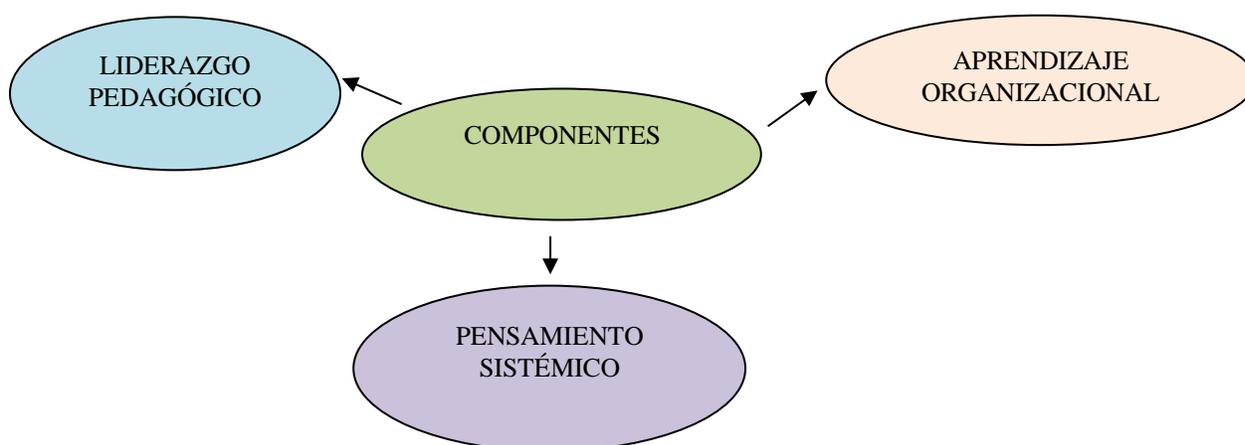
En efecto la característica de liderazgo en un director le permitirá gestionar las crisis e inconvenientes mediante un diálogo sincero y eficaz.

La comunicación constituye un elemento transversal fundamental en la gestión estratégica de las organizaciones que se caracteriza por: “centralidad en lo pedagógico, reconfiguración, nuevas competencias, trabajo en

equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación para la profesionalización; culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro e intervención sistémica y estratégica”. Pozner (2000) citado en Farfán Cabrera e Reyes Adán (2019).

La gestión institucional estratégica se asienta sobre tres pilares básicos sostenidos por los principios democráticos de calidad y equidad para el logro de una institución ética, inteligente y sensible. Estos son, pensamiento sistémico, el aprendizaje organizacional, el liderazgo pedagógico.

*Figura 1.* Pilares básicos de la gestión institucional estratégica



Fuente: Elaboración propia.

1-Pensamiento sistémico: se concibe a la escuela como un todo, y no como la suma de sus partes.

2-Aprendizaje organizacional: no se habla de los actores aislados, sino de la escuela en su conjunto. El aprendizaje organizacional incluye procesos mediante los cuales los

docentes de la institución adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación.

3- Liderazgo pedagógico: Un directivo que ejerce el liderazgo pedagógico focaliza su atención en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, orientando a los profesores, estudiantes y comunidad educativa, con los apoyos y ayudas necesarios para la mejora de esos procesos. Desde esta perspectiva, la experiencia, los conocimientos y las competencias que posean los directivos tienen una importancia central, ya que toda la gestión adquiere su sentido en función de lo pedagógico y desde allí debe pensar su accionar (Universidad Siglo 21, 2021 I).

Como señala Garay Madariaga (2010):

El líder, a través de sus actuaciones, verbales y no verbales, se transforma en el principal gestor del clima emocional de un equipo u organización, lo que se traduce en que los colaboradores acudan al líder en busca de contacto emocional, de empatía, de comprensión y contención. La resonancia es el resultado de la comunicación emprendida por el líder y que impulsaría la acción sobre la base de un clima emocional positivo (p. 65).

Las actividades del presente plan de intervención servirán para motivar a todo el plantel a no ser simples observadores, a emprender la acción, a la capacitación constante, a la mejora de las relaciones interpersonales y a la fortaleza para enfrentar dificultades, con un claro sentido de unidad y pertenencia a la institución.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se brindarán conocimientos sobre Coaching educativo, con la convicción que como educadores pueden aplicarlo en su tarea diaria. El

coaching como nueva disciplina se ampara en la Ontología del Lenguaje, y desde ese lugar podemos relacionarlo con el paradigma desde el cual nos situamos en esta propuesta.

Es necesario resaltar su significado para comprender su ámbito abarcativo. En palabras de Wolk, (2010a):

El coach es un facilitador del aprendizaje que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas...es más que un entrenamiento es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiendo “como un proceso de aprendizaje” (p. 23).

Con respecto a lo planteado anteriormente, mencionaremos también el significado de Ontología del Lenguaje, en palabras de su creador, poniendo énfasis en algunos aspectos de su trabajo para comprender la relación con esta propuesta. La ontología del lenguaje representa un esfuerzo por ofrecer una nueva interpretación de lo que significa el ser humano. Lo social, para los seres humanos, se constituye en el lenguaje, por lo que todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico. A través del lenguaje llega a interpretarse e interpretar el mundo que nos rodea.

Se basa en tres postulados:

1-Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos ya que viven en el lenguaje.

2- Interpretamos al lenguaje como generativo es decir que el lenguaje no solo nos permite describir la realidad, sino que el lenguaje crea realidades, es acción)

3-Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él (Echeverría, 2017, pp. 30-31).

A partir de esto comprendemos que el lenguaje está inserto en todos los ámbitos de nuestra vida y que tiene el poder de comunicar, pero también tiene un enorme poder para actuar, aprender y transformar. Como afirma Wolk (2010b):

Aprendizaje es experiencia. Es información más acción. La experiencia es breve, pasa; pero si aprendemos...sus efectos duran toda la vida...el coaching apuntará no solo a la expansión de la capacidad de acción de una persona, sino que dicha expansión será consecuencia de una modificación del tipo de observador que esa persona es. Transformando al observador, abriremos posibilidades para generar nuevas respuestas donde antes no las había. A esto lo llamamos aprendizaje transformacional (p. 34).

Cuando se trabaja en equipo, aflora nuestra parte más humana y aparecen virtudes como la fortaleza, la empatía, el respeto, la cooperación. Todas ellas unidas por un vínculo común el diálogo fraterno. En este sentido agrega García Colina, Juárez, Hernández y Salgado García (2018):

Desarrollar el trabajo en equipo es conjuntar los esfuerzos cooperativos, satisfacer las expectativas, modelar soluciones prácticas a las problemáticas que se presentan, en suma, responder a las necesidades que cada momento y

situación presente, a partir del uso de las habilidades técnicas, humanas, de percepción del entorno para plantear y resolver problemas (párr. 8).

Para concluir, se propone la realización de un cronograma de actividades concretas aplicando los conceptos asimilados en las capacitaciones con el propósito de evaluar y reflexionar sobre la propia tarea compartida, orientada a interpretar, comprender, mejorar, transformar.

## **9. Plan de Trabajo**

El presente plan de trabajo tiene como finalidad el logro de los objetivos planteados a través de jornadas de capacitación docente destinadas a directivos y docentes del Instituto Santa Ana con el propósito de enriquecer y mejorar la comunicación institucional.

Pensando la comunicación como un elemento existente y muy amplio de ser abordado trataremos a través de las diferentes actividades dar a conocer algunos aspectos para transformarla y mejorarla, primero desde la gestión y luego desde los docentes, como actores fundamentales del proceso de enseñanza-aprendizaje.

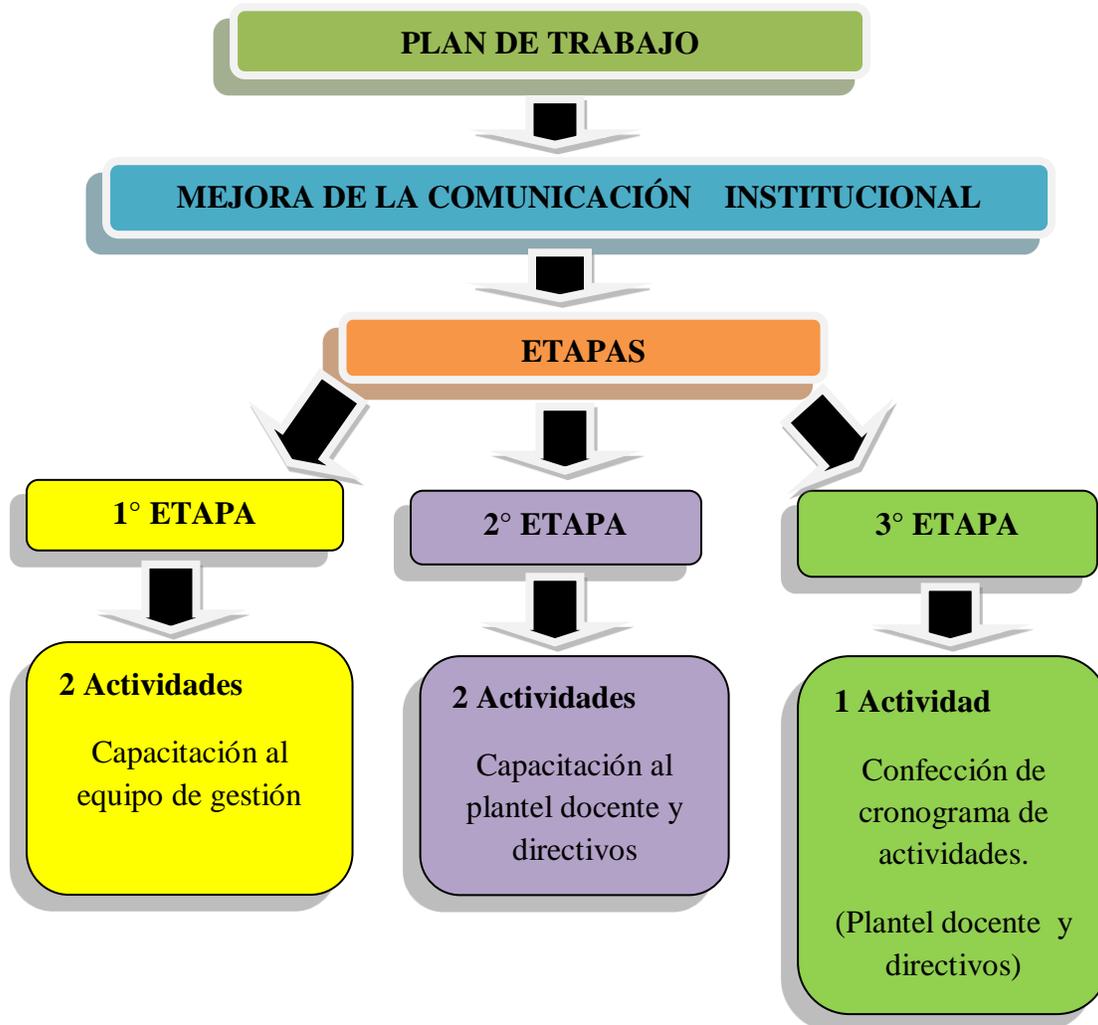
En la primera etapa se trabajará con el equipo de gestión compuesto por los dos representantes legales y los seis directivos de los niveles (Inicial, Primario y Secundario).

En la segunda y tercera etapa se trabajará con todas aquellas personas de la Institución a las cuales consideramos les será de gran utilidad este plan de intervención. En esta oportunidad, las actividades se realizarán y compartirán con el equipo de gestión y el plantel docente, este último formado por un total de 72 docentes (de los niveles Inicial, Primario y Secundario), profesores de Educación Física y profesores de Materias Especiales (Arte,

Música y Computación) a los que se sumarán un docente del gabinete Psicopedagógico, dos preceptores y un bibliotecario.

### 9.1.Actividades

Figura 2. Mapa organizativo de las actividades.



Fuente: Elaboración propia.

Como lo plasmado en el mapa organizativo, el desarrollo del plan se realizará en tres etapas diferenciadas:

**1° Etapa:**

Esta primera etapa estará destinada al equipo de gestión es decir a los representantes legales y directivos de cada nivel. En esta etapa se llevarán a cabo dos jornadas con actividades que servirán como disparadores para un cambio de observador ante la comunicación planteada por ellos mismos como problema u obstáculo a resolver.

Actividad N° 1:

Jornada de capacitación.

.Fecha: 11/03/2022

-Modalidad: Presencial

-Tiempo Estimado: una Jornada de 8 a 12 Hs. (4 Horas).

- Responsables: Lic. Carolina Cippitelli

-Tema: *La comunicación en la gestión y organización escolar estratégica.*

<b>Propósito de la Actividad</b>		
-Capacitar al equipo directivo mediante una disertación sobre la comunicación como elemento fundamental de la gestión y organización escolar estratégica.		
<b>Dimensiones de la Actividad</b>		
Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales

<p>-Gestión y organización estratégicas.</p> <p>-La comunicación como elemento fundamental de la gestión escolar.</p>	<p>-Presentación.</p> <p>-Capacitación.</p> <p>-Diálogo.</p> <p>-Trabajo en equipo.</p>	<p>-Participación activa.</p> <p>-Buena disposición para la escucha.</p> <p>- Valoración de los nuevos paradigmas de gestión y organización escolar</p>
<p><b>Actividades de Inicio</b> (1 hora)</p>	<p>-Se realizará una actividad de presentación para entrar en clima, utilizando la dinámica del ovillo de lana. La licenciada tomará el ovillo de lana e iniciará la actividad comentando brevemente su nombre, su profesión y lo que espera de la jornada. Luego lanzará el ovillo a alguno de los presentes, invitándolo a que se presente también. La idea es que al terminar la actividad queden todos con las manos entrelazadas por el ovillo. Se explicará, que significativamente, es el deseo de estar unidos durante la jornada, creando vínculos y con un objetivo común: compartir, aprender, crecer.</p> <p>-La jornada será dinámica, participativa y podrán ir intercambiando opiniones a lo largo de la disertación.</p> <p>-Para comenzar, habrá pegado en la pizarra tres grandes círculos en cartulina, uno con la palabra <i>Gestión</i>, otro con la palabra <i>Organización</i> y otro con la palabra <i>Comunicación</i>. De esta manera se irá indagando</p>	

	<p>y registrando saberes previos sobre la temática a tratar, aportando palabras que expresen su significado.</p>
<p><b>Actividades de Desarrollo</b> (2 horas)</p>	<p><b>1° Momento:</b>-Luego de indagar saberes sobre la temática a tratar se comenzará la disertación a cargo de la licenciada. La actividad tendrá soporte visual con diapositivas, a cargo de la licenciada. Los temas a tratar serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Significado de gestión escolar.</li> <li>-Porqué se habla de una gestión escolar efectiva, integral y de calidad.</li> <li>-Como debe ser la planificación para una gestión exitosa.</li> <li>-Elementos y dimensiones que la componen: Política organizacional, Normativa y dimensión relacional entre los actores de la educación.</li> <li>-La comunicación como elemento fundamental y de nexo entre dichas dimensiones.</li> </ul> <p><b>Receso:</b> Se invitará a continuación a una pausa: intervalo de 20 minutos para compartir Break.</p> <p><b>2° Momento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevos paradigmas: hacia una gestión y organización estratégicas.</li> <li>-Necesidad de directivos con fuerte liderazgo pedagógico que motiven a una organización efectiva y que generen una buena convivencia escolar, que les permita construir juntos un proceso de constante intercambio, con acuerdos y consensos.</li> </ul>

	<p>-Características de la comunicación: asertiva, clara, fluida, continua, interesante, verdadera y objetiva.</p> <p>-Tipos de comunicación.</p>
<p><b>Actividades de cierre</b> ( 1 Hora)</p>	<p>-Para finalizar la jornada haremos una dinámica que sea creativa y tenga un aprendizaje constructivo sobre el proceso de la comunicación y sus barreras.</p> <p>-Se distribuirán carteles con palabras sueltas ( partes del proceso comunicativo)</p> <p>-Solo les diremos que tienen que construir algo con ellas que tenga sentido y pegarlo en una pizarra.</p> <p>-En ese momento observaremos y apuntaremos si el grupo es capaz de organizarse, se pone de acuerdo, si se escuchan, si todos opinan, si se colaboran, si trabajan en equipo.</p> <p>-Al terminar y por las palabras que daremos descubrirán que es el proceso de la comunicación y a partir de ello analizaremos las barreras que siempre existen. Podemos tener barreras :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Para generar ideas.</li> <li>*Para transmitir un mensaje.</li> <li>*Para aceptar un mensaje.</li> <li>*Para decodificar un mensaje.</li> </ul>

	<p>- Así descubriremos juntos que la comunicación no es limpia, y que tiene una cantidad de barreras que existen en todas y cada una de sus etapas.</p> <p>-Reflexionaremos la importancia de mejorarla día a día y luego invitaremos a que juntos realicen un mensaje motivador para todo su plantel docente, invitándolos a las próximas jornadas sobre comunicación.</p> <p>-Antes de despedirnos se acordará traer para la próxima jornada las invitaciones listas para ser enviadas a sus docentes. Se aclarará que pueden utilizar todos los medios de comunicación que utilizamos actualmente y que deben ser lo más creativas posible.</p>
<b>Evaluación continua:</b>	
<p><b>Inicial:</b> Saberes previos sobre la temática a abordar.</p> <p><b>Procesual:</b> Se determinará el interés por la actividad y la participación.</p> <p><b>Final:</b> Se evaluarán los resultados de los actores de a educación en los diferentes momentos de la jornada.</p>	
<b>Instrumentos de Evaluación:</b> *Ficha única N° 1 (Anexo).	
<b>Recursos:</b> ovillo de lana, 10 cartulinas, coffee break, material impreso (Ficha de evaluación).	
<b>Recursos sin costo, proporcionados por el colegio:</b> proyector, pizarra, equipo de sonido.	

### Actividad N° 2:

Jornada de capacitación.

.Fecha: 25/03/2022

-Modalidad: Presencial

-Tiempo Estimado: una Jornada de 8 a 12 Hs. (4 Horas).

- Responsables: Lic. Carolina Cippitelli

- Ayudante: Asesor pedagógico

-Temas centrales de la capacitación:

\* *Transformación de la gestión ante los cambios.*

\* *Una mirada desde el coaching: liderazgo y comunicación*

<b>Propósito de la Actividad</b>		
-Capacitar al equipo directivo sobre la transformación de la gestión ante los cambios.		
-Proporcionar conocimientos de coaching, liderazgo y comunicación.		
<b>Dimensiones de la Actividad</b>		
Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
-Oportunidades positivas a través de la transformación de los cambios.  -La mejora de la Comunicación, a través de	-Capacitación.  -Registro de información.  -Diálogo.  -Trabajo en equipo.	-Participación activa.  -Buena disposición para la escucha.  - Valoración positiva de los cambios.

conocimientos de coaching, liderazgo.		-Apertura hacia nuevos conocimientos.
<b>Actividades de Inicio</b> (1 Hora)	<p>- Brindaremos la bienvenida y el saludo a los presentes.</p> <p>-Se iniciará la jornada con la proyección de un corto motivador denominado <i>La luna</i>.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=EwFcL9opww8">https://www.youtube.com/watch?v=EwFcL9opww8</a></p> <p>-La historia sorprende con un relato original y mágico donde la luna crece y mengua en las diferentes fases lunares gracias al oficio de una familia que por tres generaciones lleva esa tarea, pero siempre realizándola de la misma manera.</p> <p>Las imágenes dan cuenta del primer día de trabajo del más pequeño de la familia y como éste con astucia, intuición y creatividad resuelve algunas situaciones que se presentan como obstáculos.</p> <p>-Luego de compartir el corto se reflexionará con un diálogo sobre esta hermosa fábula que interpela a los presentes a resolver y crecer ante los cambios y retos que se presentan a diario.</p> <p>- Se motivará a los asistentes a participar en el dialogo.</p> <p>-Se repartirá una encuesta con preguntas simples sobre el video compartido y para conectar con los saberes que los presentes tienen sobre su reacción ante los cambios.</p>	

<p><b>Actividades de Desarrollo</b> (2Horas)</p>	<p><b>1° Momento:</b></p> <p>-Luego de confrontar saberes previos comenzará la disertación a cargo de la licenciada. La actividad tendrá soporte visual con diapositivas a cargo de la Licenciada.</p> <p>Los temas a tratar serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Significado de coaching.</li> <li>-Su ámbito abarcativo.</li> <li>-Gestión de los cambios desde la mirada del coaching.</li> <li>-Transparencia cotidiana y quiebres.</li> <li>-Quiebres positivos y negativos.</li> </ul> <p><b>Receso:</b> Se invitará a continuación a una pausa: intervalo de 20 minutos para compartir Break.</p> <p><b>2° Momento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El liderazgo en la gestión.</li> <li>- Gestión de la comunicación en instituciones educativas.</li> <li>-Barreras de la comunicación.</li> <li>- Beneficios de una buena gestión de la comunicación.</li> </ul>
<p><b>Actividades de cierre</b> (1 Hora)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Como actividad de cierre y en concordancia con el corto que vimos al iniciar la jornada se realizará una dinámica de grupo reflexiva.</li> <li>- se colocará una gran estrella en la pizarra con la frase: transformando nuestra comunicación. A continuación, se repartirán estrellas más pequeñas y bolígrafos para escribir en ellas.</li> </ul>

	<p>-Con una música suave de fondo los presentes deberán escribir en la estrella alguna acción concreta que ayude al logro de ese objetivo deseado de transformar y mejorar la comunicación en la institución.</p> <p>-Al finalizar la actividad se pedirá que cada uno pase y pegue su estrella.</p> <p>Antes de despedirnos se compartirán las invitaciones acordadas en el encuentro anterior para ser enviadas a la brevedad a sus docentes.</p>
<b>EVALUACIÓN</b>	
<b>Evaluación continua:</b>	
<p><b>Inicial:</b> Saberes previos sobre la temática a abordar.</p> <p><b>Procesual:</b> Se determinará el interés por la actividad y la participación.</p> <p><b>Final:</b> Se evaluarán los resultados de los actores de la educación en los diferentes momentos de la jornada.</p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b> *Ficha única N° 1 (Anexo).</p> <p style="text-align: center;">*Ficha N° 2 (Anexo).</p>	
<p><b>Recursos:</b> 15 cartulinas (estrellas), 100 bolígrafos, coffee break, material impreso (Ficha de evaluación).</p> <p><b>Recursos sin costo, proporcionados por el colegio:</b> proyector, pizarra, equipo de sonido</p>	

## 2° Etapa:

En esta segunda etapa la mirada estará puesta en todo el plantel docente y directivos. Se los convocará a dos jornadas institucionales donde compartirán capacitaciones y realizarán actividades por y entre niveles respectivamente.

Nota: Al contar con mayor audiencia y participación docente, algunos temas o conceptos se abordarán nuevamente, para mejor comprensión de la temática a todos los actores involucrados.

Actividad N° 1:

Jornada de capacitación: utilizaremos también disparadores para motivar a los docentes a un cambio de mirada ante los cambios, problemas u obstáculos que puedan enfrentar en su tarea diaria, poniendo énfasis en la importancia de la comunicación asertiva y en la mejora de las relaciones interpersonales para lograr un mejor desempeño laboral y un buen clima de trabajo

.Fecha: 08/04/2022

-Modalidad: Presencial

-Tiempo Estimado: una Jornada de 8 a 12 Hs. (4 Horas).

- Responsables: Lic. Carolina Cippitelli

-Temas: \* *Los cambios, los obstáculos desde un observador diferente-coaching educativo.*

\**Aspectos importantes de la comunicación*

\* *El lenguaje como elemento transformador*

\* *Las comunicaciones interpersonales para crear un óptimo clima institucional.*

<b>Propósitos de la Actividad</b>		
<p>-Brindar conocimientos referidos a coaching educativo y gestión positiva de los cambios.</p> <p>-Reconocer la comunicación como elemento fundamental en las relaciones interpersonales.</p> <p>-Favorecer el potenciamiento de habilidades personales, grupales y la superación de limitaciones.</p>		
<b>Dimensiones de la Actividad</b>		
Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
<p>-Significado de coaching educativo y sus dimensiones de aplicación.</p> <p>-La comunicación como elemento fundamental en las relaciones interpersonales.</p> <p>-Habilidades personales y grupales.</p>	<p>-Presentación.</p> <p>-Capacitación.</p> <p>-Diálogo</p> <p>-Cooperación.</p> <p>-Trabajo en equipo.</p>	<p>-Participación y escucha activa.</p> <p>-Superación de creencias limitantes.</p> <p>- Valoración de nuevos enfoques como el coaching para fortalecer la convivencia.</p>
<p><b>Actividades de Inicio</b> (1 Hora)</p>	<p>- Se recibirá a los docentes en el SUM colocándoles al ingreso una cinta de color de acuerdo al nivel al que pertenecen. (Rojo: Nivel Inicial, Naranja: Nivel Primario y bibliotecario, Lila: Nivel secundario y preceptores y Verde: equipo de gestión y docente del gabinete Psicopedagógico)</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daremos la bienvenida a la jornada y para motivar se pondrá una música divertida solicitándoles que formen un tren por color y recorran todo el espacio bailando con mucho entusiasmo.</li> <li>- Luego de la vuelta a la calma se pedirá que formen tres grupos en círculo por nivel, y se repartirán diferentes materiales. (Cintas de papel, diario, cartulinas y bolígrafos).</li> <li>-La consigna será presentar en 10 minutos una escultura de papel de diario (del tamaño de una persona) que represente a cada nivel y que contenga los nombres de todos los participantes. Solo se dirá eso y dejaremos que cada nivel realice a su criterio la actividad.</li> <li>-Al terminar la actividad presentarán la escultura realizada y dos representantes de cada equipo expresarán como la realizaron.</li> <li>- También se repartirá una breve encuesta sobre la actividad realizada.</li> </ul>
<p><b>Actividades de Desarrollo</b> ( 2 Horas)</p>	<p><b>1° Momento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se iniciará la disertación a cargo de la licenciada. La actividad tendrá soporte visual con diapositivas. Los temas a tratar serán:</li> <li>- Significado de coaching.</li> <li>-Su ámbito abarcativo.</li> <li>-Reacción ante los cambios.</li> <li>-Transparencia cotidiana y quiebres, desde la mirada del coaching.</li> </ul>

	<p>-Quiebres positivos y negativos: significado. Como transformar esos quiebres en enormes posibilidades.</p> <p>-Creencias limitantes y condicionantes en el ámbito personal y escolar.</p> <p>- La importancia de un cambio de observador.</p> <p>-Potenciamiento de habilidades personales y grupales.</p> <p><b>Receso:</b> Se invitará a continuación a una pausa: intervalo de 20 minutos para compartir Break.</p> <p><b>2° Momento:</b></p> <p>- La Comunicación en las relaciones interpersonales.</p> <p>-El lenguaje como elemento transformador.</p> <p>-Características de la comunicación: asertiva, clara, fluida, continua, interesante, verdadera y objetiva.</p> <p>Durante la jornada de exposición de los temas se dará lugar a preguntas, intervenciones, opiniones. De esta manera que la presentación sea dinámica y activa.</p>
<p><b>Actividades de cierre</b> ( 1 Hora)</p>	<p>- A continuación, invitaremos a los presentes a escuchar un cuento titulado: <i>El elefante encadenado</i> (como motivador de la temática que abordaremos a continuación)</p> <p><a href="https://wccopro.s3.amazonaws.com/MCJ_PAG_139_ELEFANTE.pdf">https://wccopro.s3.amazonaws.com/MCJ_PAG_139_ELEFANTE.pdf</a></p> <p>- El cuento será relatado por la licenciada con una música suave de fondo.</p> <p>-Al finalizar el relato y a modo de reflexión del cuento escuchado, realizaremos una auto evaluación con algunas preguntas que podrán</p>

	<p>responder en silencio, en su interior (se continuará con la música suave de fondo):</p> <p>*¿Te has sentido alguna vez como el elefante encadenado?</p> <p>*¿Te has sentido indefenso ante alguna situación?</p> <p>*¿Alguna vez, sentiste impotencia o frustración al no lograr una meta?</p> <p>*¿Cuántas veces dejamos de intentar como aquel pequeño elefante?</p> <p>*¿Cuántas veces nos resignamos como aquel gran elefante?</p> <p>*¿Cuántas veces nos repetimos ante alguna situación <i>no puedo</i>?</p> <p>-En un sector del salón habrá pegada la figura de un gran elefante con su cadena, pero con una gran leyenda: <i>Sí puedo</i> y a la par habrá un recipiente en forma de estaca.</p> <p>- En diferentes lugares del salón habrá una mesa con tarjetas y bolígrafos. Invitaremos a los presentes a que cada uno tome una pequeña tarjeta y que expresen en ella de manera individual y reservada algún: <i>no puedo</i> que hayan sentido y que deseen transformar.</p> <p>En ese ambiente de reflexión terminaremos la jornada agradeciendo la presencia de todos e invitándolos a nuestro próximo encuentro.</p>
<p><b>Evaluación continua:</b></p> <p><b>Inicial:</b> Saberes previos sobre la temática a abordar.</p> <p><b>Procesual:</b> Se determinará el interés por la actividad y la participación.</p> <p><b>Final:</b> Se evaluarán los resultados de los actores de la educación en los diferentes momentos de la Jornada.</p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b> *Ficha única N° 1 (Anexo).</p>	

*Ficha N° 3 (Anexo)
<p><b>Recursos:</b> cintas bebé de colores (40mts.), 4 cintas de enmascarar, diarios, 100 bolígrafos, 10 cartulinas, elefante de cartulina, coffee break, material impreso (Ficha de evaluación).</p> <p><b>Recursos sin costo, proporcionados por el colegio:</b> proyector, pizarra, equipo de sonido</p>

Actividad N° 2:

Jornada de capacitación: utilizaremos también disparadores para motivar a los docentes a un cambio de mirada ante los cambios, problemas u obstáculos que puedan enfrentar en su tarea diaria, poniendo énfasis en la importancia de la comunicación asertiva y en la mejora de las relaciones interpersonales para lograr un mejor desempeño laboral y un buen clima de trabajo

.Fecha: 22/04/2022

-Modalidad: Presencial

-Tiempo Estimado: una Jornada de 8 a 12 Hs. (4 Horas).

- Responsables: Lic. Carolina Cippitelli

- Ayudante: Asesor pedagógico

-Temas centrales de la capacitación:

\*La comunicación en centros educativos.

\*Tipos de comunicación.

\*La importancia del trabajo en equipo.

\*Delimitación de roles para un trabajo eficaz.

<b>Propósitos de la Actividad</b>		
<p>-.Comprender la importancia de una buena comunicación en instituciones educativas.</p> <p>-Reconocer tipos de comunicación.</p> <p>-Valorar el trabajo en equipo.</p> <p>-Reconocer la importancia de la delimitación de roles y funciones.</p>		
<b>Dimensiones de la Actividad</b>		
Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
<p>- Tipos de comunicación.</p> <p>-El trabajo en equipo.</p> <p>-Roles y funciones en los equipos docentes.</p>	<p>-Presentación.</p> <p>-Capacitación.</p> <p>-Diálogo</p> <p>-Cooperación.</p> <p>-Trabajo en equipo.</p>	<p>-Participación y escucha activa.</p> <p>-Interés por los temas tratados.</p> <p>-Respeto y cooperación durante las actividades.</p>
<p><b>Actividades de Inicio</b> (1 Hora)</p>	<p>- Se recibirá a los docentes en el SUM del instituto. Luego de darles la bienvenida y para entrar en clima pediremos que formen 4 filas según el nivel al que pertenecen. (Nivel Inicial, Nivel Primario y bibliotecario, Nivel secundario y preceptores; equipo de gestión y docente del gabinete Psicopedagógico). De acuerdo con la cantidad de integrantes de nivel, los trenes serán de diferente largo.</p> <p>-El primer participante de cada fila recibirá un sobre con una frase corta, la cual deberá transmitir al oído al participante ubicado atrás.</p>	

	<p>-El mensaje pasará por todos los docentes y el último de la fila será el encargado de pasar al frente, repetir el mensaje que le llegó y compararlo con el original. Luego reflexionamos:</p> <p>¿Todos lograron escuchar el mensaje?</p> <p>¿A qué Nivel creen que le resultó más fácil cumplir con la consigna?</p> <p>¿Influyó la cantidad de participantes del tren en la trasmisión del mensaje?</p> <p>¿Qué creen que modificó el mensaje?</p>
<p><b>Actividades de Desarrollo</b></p> <p>(2 Horas)</p>	<p><b>1° Momento:</b></p> <p>- Se iniciará la disertación a cargo de la licenciada. La actividad tendrá soporte visual con diapositivas. Los temas a tratar serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación en los centros educativos como elemento para su correcto funcionamiento.</li> <li>-Importancia del diálogo eficaz en acuerdos y consensos.</li> <li>-Tipos de comunicación.</li> <li>-La comunicación según el número de participantes.</li> <li>-Barreras en la comunicación.</li> </ul> <p><b>Receso:</b> Se invitará a continuación a una pausa: intervalo de 20 minutos para compartir Break.</p> <p><b>2° Momento:</b></p> <p>En el segundo momento se continuarán tratando los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La importancia del trabajo en equipo.</li> <li>-Diferencias entre grupo y equipo.</li> </ul>

	<p>-Características de un equipo: valores que los une.</p> <p>-Roles y funciones en los equipos docentes.</p> <p>-Las cinco C del trabajo en equipo: Comunicación, coordinación, complementariedad, confianza, compromiso.</p> <p>-Tips para un verdadero trabajo en equipo.</p> <p>Observaciones: a medida que la licenciada exponga los temas se dará la oportunidad que los asistentes aporten comentarios y experiencias para enriquecer el diálogo y el aprendizaje.</p>
<p><b>Actividades de cierre</b> (1 Hora)</p>	<p>-Como actividad de cierre primero invitaremos a los docentes a ver un video. (Saludo original de un profesor). <a href="https://www.youtube.com/watch?v=b2RXPzGHhaA">https://www.youtube.com/watch?v=b2RXPzGHhaA</a>)</p> <p>-Luego de ver el video les pediremos que retiren de una caja un número (Habrá números del 1 al 8) para formar grupos de 10 personas aproximadamente.</p> <p>- Consigna a trabajar :</p> <p>Utilizando los conceptos asimilados en las distintas jornadas y tomando como ejemplo el video compartido, inventar dos saludos originales y creativos, uno verbal y otro no verbal.</p> <p>-Se darán 15 minutos para realizar la actividad.</p> <p>-Para finalizar la jornada cada grupo expondrá su saludo y expresarán como realizaron la actividad, si les costó acordar, escucharse, dialogar, si se encontraron con alguna barrera en su comunicación.</p>

**Evaluación continua:**

**Inicial:** Saberes previos sobre la temática a abordar.

**Procesual:** Se determinará el interés por la actividad y la participación.

**Final:** Se evaluarán los resultados de los actores de la educación en los diferentes momentos de la jornada.

**Instrumentos de Evaluación:** \*Ficha única N° 1 (Anexo).

**Recursos:** 2 cartulinas, coffee break.

**Recursos sin costo, proporcionados por el colegio:** proyector, pizarra, equipo de sonido

**3° Etapa:**

La comunicación atraviesa todo el hacer humano y está presente en todos los momentos, tareas y procesos educativos. Esta etapa resultará significativa para la mejora de la comunicación en varios aspectos concretos de la vida escolar del Instituto Santa Ana, tanto en los que se refieren a su organización como a sus relaciones interpersonales.

Es por ello, que se comenzará a trabajar en torno a cuatro aspectos que necesitan, a nuestro criterio, ser abordados a la brevedad desde una transformación comunicacional para poder obtener resultados positivos. Dichos aspectos serán concentrados en cuatro ejes:

1°- Transformación de la comunicación en las relaciones personales, grupales, colectivas y de masas.

2°- Transformación de la comunicación para actualizar el PEI.

3°- Transformación de la comunicación para revisar los Acuerdos Escolares de Convivencia.

4°- Transformación de la comunicación plasmada en proyectos escolares.

De esta manera la actividad propuesta para esta etapa será una jornada -taller donde deberán plasmar los conocimientos e información recibida en un cronograma de actividades concretas para que puedan comenzar a trabajar la mejora y transformación de la comunicación, desde los cuatro ejes antes mencionados.

Fecha: 13/05/2022

-Modalidad: Presencial

Destinatarios: Plantel docente y directivos.

-Tiempo Estimado: una Jornada de 8 a 12 Hs. (4 Horas).

- Responsables: Lic. Carolina Cippitelli

Actividad propuesta: Cronograma de actividades concretas.

<b>Propósitos de la Actividad</b>		
-Motivar a la acción de los participantes.		
-Plasmar la información recibida en actividades concretas.		
-Generar sentimiento de unidad y respeto al ideario de la Institución.		
- Iniciar la mejora de aspectos que necesitaban revisión (PEI, AEC, comunicación interna)		
<b>Dimensiones de la Actividad</b>		
Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
- Revisión de documentos escolares.	-Diálogo -Escucha activa. -Cooperación.	-Valoración de la comunicación en

<p>-Proyectos creativos sobre comunicación eficaz.</p> <p>-La comunicación eficaz en las relaciones personales, grupales, colectivas y de masas.</p>	<p>-Trabajo en equipo.</p>	<p>diferentes ámbitos escolares.</p> <p>-Respeto mutuo.</p> <p>-Empatía.</p>
<p><b>Actividades de Inicio</b> (30 Minutos)</p>	<p>-Recibimos a los participantes en el SUM de la Institución, dándoles la bienvenida y entregándoles una tarjeta de color. (serán cuatro colores: rojo, amarillo, azul y verde de acuerdo a los 4 ejes a trabajar)</p> <p>Comenzaremos la jornada con un video motivacional. Una parte de la película en busca de la felicidad.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=nH-9Qn0ztpc">https://www.youtube.com/watch?v=nH-9Qn0ztpc</a></p> <p>A través del video la licenciada motivará a los presentes a no abandonar nunca los sueños, a ver en las dificultades las posibilidades de un cambio positivo. Les expresará su orgullo y satisfacción de estar compartiendo esas jornadas en una Institución con grandes sueños y en pleno crecimiento, los invitará a no perder nunca las ganas de ser mejores, que tal cual vieron en el video no permitan que nadie les diga que no pueden hacer algo, si ese algo es para bien. Les destacará el grupo humano fundamental que lograron hasta ahora y los incentivará a continuar mejorando.</p>	

<p><b>Actividades de Desarrollo</b> (2,30Hs)</p>	<p><b>1° Momento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La licenciada explicará la dinámica del taller y la importancia de la actividad que realizarán porque ella significará el motor que los impulsará a los primeros cambios en el proceso de mejora de la comunicación. Los motivará a realizar un trabajo creativo y a conciencia utilizando toda la información recibida en las capacitaciones.</li> <li>-Los docentes se dividirán por color para trabajar los cuatro ejes, que estarán expresados en la pizarra.</li> <li>-Cada grupo deberá confeccionar un cronograma de actividades a corto plazo que consideren pertinentes para la concreción del eje que les tocó.</li> <li>-Para ello se los invitará a que elijan un coordinador de grupo, un responsable para ir anotando las sugerencias y otro responsable que irá confeccionando el cronograma.</li> <li>-Al finalizar cada grupo entregará su trabajo la licenciada.</li> </ul> <p><b>Receso:</b> Se invitará a continuación a una pausa: intervalo de 20 minutos para compartir Break.</p> <p><b>2° Momento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-En la segunda parte del taller se realizará la puesta en común del trabajo realizado. Pero la misma no se hará entre todos, sino que esta vez invitaremos a los docentes a reunirse en círculos por niveles (Inicial, Primario, Secundario y los directivos con su nivel respectivamente).</li> </ul>
--	---

	<p>-A continuación, entre los participantes dialogarán sobre lo trabajado y llegarán a acuerdos y consensos sobre la forma de trabajar y aportar a la mejora desde cada nivel.</p>
<p><b>Actividades de cierre</b> (1 Hora)</p>	<p>- La licenciada mostrará la proyección de tres cuadros de ilusión óptica (donde cada persona percibe una figura distinta) Anexo.</p> <p>- Invitará a que miren las imágenes y comenten que es lo que vieron.</p> <p>-Escucharemos diferentes opciones y juntos irán descubriendo las distintas imágenes escondidas en cada cuadro.</p> <p>- Seguidamente invitamos a responder una breve encuesta</p> <p>-Para finalizar repartiremos una cartulina y bolígrafos a cada nivel y se pedirá que con toda la información compartida en las diferentes jornadas elaboren un concepto de comunicación.</p> <p>-Se darán 15 minutos para realizar la actividad y luego realizaremos la puesta en común final.</p>
<p><b>Evaluación Continua:</b></p> <p><b>Inicial:</b> Saberes previos sobre la temática.</p> <p><b>Procesual:</b> Se determinará el interés por la actividad y la participación.</p> <p><b>Final:</b> Se evaluarán los resultados de los docentes a través de la confección del cronograma de actividades.</p>	
<p><b>Instrumentos de Evaluación:</b> *Ficha de evaluación N° 5 (Anexo).</p>	
<p><b>Recursos:</b> 5 cartulinas, 20 hojas blancas, 100 bolígrafos, coffee break.</p>	
<p><b>Recursos sin costo, proporcionados por el colegio:</b> proyector, pizarra, equipo de sonido</p>	

9.2. Cronograma

ETAPAS	ACTIVIDADES JORNADAS INSTITUCIONALES	MESES											
		MARZO				ABRIL				MAYO			
		1° senana	2° senana	3° senana	4° senana	1° senana	2° senana	3° senana	4° senana	1° senana	2° senana	3° senana	4° senana
1° Etapa	<b>ACTIVIDAD 1</b> Jornada de Capacitación - Equipo de Gestión - 4hs.		11-mar										
	<b>ACTIVIDAD 2</b> Jornada de Capacitación Equipo de Gestión - 4hs.				25-mar								
2° Etapa	<b>ACTIVIDAD 1</b> Jornada Institucional Plantel Docente y Directivos - 4hs.						08-abr						
	<b>ACTIVIDAD 2</b> Jornada Institucional Plantel Docente y Directivos- 4hs.								22-abr				
3° Etapa	<b>ACTIVIDAD 1</b> Jornada Institucional de Cierre Plantel Docente y Directivos - 4hs											13-may	

9.3. Presupuesto

Recursos	Costo unitario	Costo final
- 1 Ovillo de lana (por 100grs.)	\$200	\$200
- 40 Cartulinas	\$30	\$1200
- 100 Bolígrafos	\$10	\$1000
- 40 Mts. Cinta bebé (Colores varios)	\$120	\$480
- 4 Cinta de enmascarar	\$190	\$760
-1 resma de papel para material impreso	\$400	\$400
-5 Coffee break básico ( 80 personas)	\$5000	\$25.000
Recursos humanos		
-20 Hs. Cátedra - Honorarios del Licenciado	\$2.290	\$45.800
	<b>Total</b>	<b>\$74,840</b>

#### 9.4. Evaluación

La evaluación es toda instancia de análisis y reflexión de la enseñanza y tiene como propósito o finalidad mejorar los procesos educativos y el logro de los objetivos planteados.

En el presente plan de intervención se utilizará una evaluación continua y sistemática, a través de la observación directa y el registro de las actividades utilizando diferentes instrumentos para analizar el rendimiento de una manera integral (asistencia, disposición, saberes, contexto, etc.).

Al ser continua, abarcará los diferentes momentos: Inicial o diagnóstica, procesual y final. Para ello se utilizará en todas las jornadas como instrumento de evaluación la ficha N° 1 y en la última jornada donde se realizará la actividad-taller de cierre la Ficha N° 5 (rúbricas que se encuentran correctamente ubicadas en el anexo).

También se abordará la evaluación teniendo en cuenta diferentes criterios que responden a la intencionalidad de la misma, es decir a lo que deseamos evaluar, ya sea a la medición de los resultados o al logro de los objetivos propuestos. Para ello se utilizarán instrumentos de evaluación como encuestas, fichas de auto-evaluación y reflexión, rúbricas especificadas en las actividades y anexadas también al final del plan.

Las mismas serán confeccionadas por la Licenciada y entregadas al equipo de gestión al finalizar la intervención. Servirán a la licenciada para evaluar de forma sistemática los diferentes momentos de cada jornada y saber si debe realizar algún ajuste durante el proceso y al equipo de gestión para saber si la intervención resultó pertinente y se cumplieron los objetivos esperados, a corto plazo.

## **10. Resultados esperados**

Con la implementación del presente plan de intervención se pretende contribuir y acompañar el proceso de mejora de la comunicación interna en el Instituto Santa Ana, aspecto que según lo expresan sus directivos y docentes resulta un obstáculo o dificultad que desean superar. Para ello, se ofrece un plan de actividades creando nuevos espacios de capacitación y participación docente.

Se busca en una primera instancia, brindar a los equipos de gestión conocimientos y saberes sobre nuevos paradigmas que enriquecerán su gestión y los incentivará a nuevos desafíos, favoreciendo una visión positiva de los cambios. Se busca también, que logren redescubrir en su rol de líderes la importancia de la comunicación fluida, diagonal, asertiva, transformando su gestión en estratégica y participativa, motivando permanentemente a todos sus docentes hacia una misma visión-misión.

En una segunda instancia, las jornadas de capacitación, estarán enfocadas en el involucramiento y participación de todos los actores para realizar una verdadera reflexión sobre su labor escolar, que los incentive a posicionarse como verdaderos protagonistas de los cambios, con una mirada diferente ante las dificultades.

Los nuevos conocimientos permitirán descubrir las estrategias necesarias que los ayuden a poner en práctica lo aprendido en los aspectos concretos de la vida escolar, lograr una mejor manera de comunicarse fortaleciendo sus relaciones personales, reducir la posibilidad de conflictos logrando acuerdos y consensos, acortar distancias tanto presenciales como virtuales para trabajar conjuntamente bajo un mismo criterio y con un mismo fin, una educación de calidad.

## **11. Conclusión**

En función de la problemática delimitada se reconoce la importancia de este plan que da cuenta de jornadas de capacitación a los directivos y el plantel docente del instituto Santa Ana sobre la comunicación.

Considerando que ésta representa la base de las relaciones sociales y en consecuencia una de las bases más importantes en la que se apoya toda labor educativa, se elabora esta intervención con el firme propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados. Se tiene en cuenta para su elaboración toda la información recibida de la institución, priorizando el deseo que expresan sus directivos y docentes de mejorar la comunicación ante el crecimiento exponencial de la Institución. Se realiza una búsqueda minuciosa de información que avala nuestra tarea y que dan forma al marco teórico y a la fundamentación que se expresan en el presente plan.

Las actividades planteadas y sugeridas están dirigidas primero a los equipos de gestión enriqueciendo su liderazgo y luego a todo el plantel docente, sabiendo que es un gran desafío trabajar todos juntos. Se considera este aspecto como una fortaleza del plan ya que se pretende superar las barreras de la comunicación, poniendo en práctica todo lo asimilado en las diferentes jornadas logrando acuerdos y consensos entre todos para formular actividades concretas a futuro.

En cuanto a las limitaciones se puede pensar que todo cambio representa un proceso y que lleva su tiempo concretarlo. El presente plan de intervención representará el inicio del proceso de mejora de la comunicación, por lo tanto, será conveniente pensar en futuros

encuentros para continuar evaluando su implementación y proponer también capacitaciones específicas por cada nivel educativo.

## 12. Referencias

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Noveduc Libros. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iCwWtZZXPHYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=blejmar+2015+gestionar+es+hacer+que+las+cosas+sucedan&ots=ohZGXAaKQK&sig=Xbyx3MD67dai5IXR9k9ZThj9N7U#v=onepage&q&f=false>

Blejmar, B. (2013). *El lado subjetivo de la gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo*. Aique Grupo Editor. Buenos Aires. Recuperado de:

[http://www.aique.com.ar/sites/default/files/indices/el\\_lado\\_subjetivo\\_de\\_la\\_gestion.pdf](http://www.aique.com.ar/sites/default/files/indices/el_lado_subjetivo_de_la_gestion.pdf)

Echeverría, R. (2017). *Ontología del lenguaje*. Ediciones Granica SA. Recuperado de:

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=rafael+echeverr%C3%A1Da&oq=rafael+eche](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=rafael+echeverr%C3%A1Da&oq=rafael+eche)

Farfán Cabrera, M. T., y Reyes Adan, I. A. (2019). *Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual*.

Recuperado de:

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Farf%C3%A1n+Cabrera](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Farf%C3%A1n+Cabrera)

[%2C+M.%2C+%26+Reyes+Adan%2C+I.+%282019%29.+Gesti%C3%B3n+educati  
va+estrat%C3%A9gica+y+gesti%C3%B3n+escolar+del+proceso+de+ense%C3%B1  
anza-aprendizaje&btnG=](#)

Garay, L. (1996). *El Campo de la Educación en el III Milenio*. Recuperado de:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49298385/Garay\\_Lucia.pdf?1475440838](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49298385/Garay_Lucia.pdf?1475440838)

Garay Madariaga, M. (2010). *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y*

*Comunicación. Ensayos*. Recuperado de:

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2010&as\\_yhi=2021  
&q=lider+comunicacional&btnG](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2010&as_yhi=2021&q=lider+comunicacional&btnG)

García Colina, F., Juárez Hernández, S. y Salgado García, L. (2018). *Gestión escolar y  
calidad educativa. Revista .Cubana de Educación Superior*. México. Recuperado de:

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2010&as\\_yhi=2021  
&q=el+trabajo+en+equipos+en+la+gestion+escolar&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2010&as_yhi=2021&q=el+trabajo+en+equipos+en+la+gestion+escolar&btnG=)

Honorable Congreso de la Nación Argentina. *Ley de educación Nacional 26.206*. (2006)

Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=123542>

López Morilla, A., y Berthoud, L. M. (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad  
educativa*. Recuperado de:

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Berthoud+y+L%C3%B3pez+Morilla+%282013%29&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Berthoud+y+L%C3%B3pez+Morilla+%282013%29&btnG=)

Nieves Rodríguez, Ligia: *La gestión educativa para el desarrollo de la Dimensión.*

Curricular. Investigación y Formación Pedagógica, Año 1 N° 1. Recuperado de:

<http://www.revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvformpedag/article/view/3027>

Prieto Castillo, D. (2004). *La comunicación en la educación*. Editorial Stella. Recuperado

de: [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Prieto+Castillo%2C+D.+%282004%29.+La+comunicaci%C3%B3n+en+la+educaci%C3%B3n.+&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Prieto+Castillo%2C+D.+%282004%29.+La+comunicaci%C3%B3n+en+la+educaci%C3%B3n.+&btnG=)

Real academia española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (Vol. 22). Madrid.

Recuperado de:

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=diccionario+de+la++espa%C3%B1ola&oq=diccionario+](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=diccionario+de+la++espa%C3%B1ola&oq=diccionario+)

Romero, C. (2008). *Hacer de la escuela una buena escuela*. Aique Grupo Editor S. A. 2018

Buenos Aires. Recuperado de:

[http://www.aique.com.ar/sites/default/files/indices/hacer\\_de\\_una\\_escuela\\_una\\_buena\\_escuela.pdf](http://www.aique.com.ar/sites/default/files/indices/hacer_de_una_escuela_una_buena_escuela.pdf)

Villalobos, M., y García, A. (2016). *El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación*. *Revista Ensayos Pedagógicos*. Universidad Nacional Heredia. Costa Rica

Recuperado de:

<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/9146/10671>

Ugalda Villalobos, M. y Canales García, A. (2016). *El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación*. Revista Ensayos Pedagógicos Vol. XI, N.º 2. Recuperado de:  
[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=el+liderazgo+acad%C3%A9mico%2C+comunicaci%C3%B3n+asertiva+y+motivaci%C3%B3n.+canales+garcia&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=el+liderazgo+acad%C3%A9mico%2C+comunicaci%C3%B3n+asertiva+y+motivaci%C3%B3n.+canales+garcia&btnG=)

Universidad Siglo 21 (2019 a) Modulo 0. Plan de Intervención. Gobiernos educativos y Planeamiento. Introducción. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/13178/pages/plan-de-intervencion-modulo-0>

Universidad Siglo 21, (2019 b) Modulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana:

Lección 2. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/13178/pages/plan-de-intervencion-modulo-0>

Universidad Siglo 21, (2019 c) Modulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana:

Lección 10. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/13178/pages/plan-de-intervencion-modulo-0>

Universidad Siglo 21, (2019 d) Modulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana:

Lección 14. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/13178/pages/plan-de-intervencion-modulo-0>

Universidad Siglo 21, (2019 e) Modulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana:

Lección 14. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/13178/pages/plan-de-intervencion-modulo-0>

Universidad Siglo 21, (2019 f) Modulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana:

Lección 22. Acuerdos escolares de Convivencia. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/13178/pages/plan-de-intervencion-modulo-0>

Universidad Siglo 21, (2019 g) Modulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana:

Lección 37. Entrevistas. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/13178/pages/plan-de-intervencion-modulo-0>

Universidad Siglo 21, (2019 h) Modulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana:

Lección 36. Proyecto plan de mejora Institucional (PMI). Recuperado de

<https://siglo21.instructure.com/courses/13178/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21, (2019 i) Modulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana:

Lección 21. PEI. Escuela nueva para un hombre nuevo. Recuperado de

<https://siglo21.instructure.com/courses/13178/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2021 j) Modulo 4. Lección 1. Materia: Psicologías del Aprendizaje y

creación de nuevos escenarios educativos. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/13167/pages/modulos#lectura1m4>

Universidad Siglo 21 (2021 k) Modulo 1. Lección 3. Materia: El planeamiento de proyectos

educativos. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/11296/pages/modulos#lectura3m1>

Universidad Siglo 21 (2021 I) Modulo 3. Lección 3. Materia: La gestión de la calidad en las instituciones educativas. Recuperado de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/10118/pages/modulos#lectura3m2>

Wolk L. (2010). Libro. *El arte de soplar las brasas en acción*. Buenos Aires. Gran aldea editores.

Wolk, L. (2020). *Coaching el arte de soplar brasas*. Gran Aldea Editores. Recuperado de:

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Wolk+el+arte++de+soplar&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Wolk+el+arte++de+soplar&btnG=)

### 13. Anexo

Cuadros de ilusión óptica.

[https://drive.google.com/drive/folders/1K1GsMrsSZqFd\\_HEWoqtsWek5yMHM4Bc?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1K1GsMrsSZqFd_HEWoqtsWek5yMHM4Bc?usp=sharing)

Ficha evaluativa N° 1:

Ficha de Evaluación			
Fecha de la Jornada:			
Crterios	Muy bien	Bien	Regular
- ¿Expresaron saberes previos sobre la temática?			
-¿Escucharon atentos las disertaciones?			
-¿Demostraron Interés por los temas abordados?			
-¿Realizaron aportes en diálogos grupales?			
-¿Participaron con entusiasmo?			
-¿Reconocieron si la información recibida podía mejorar algún aspecto de su tarea diaria?			
-¿Encontraron posibles soluciones a la comunicación interna en los temas abordados?			
-¿Demostraron respeto por el trabajo de la licenciada?			

-¿Demostraron respeto por el trabajo de sus pares?			
-¿Manifestaron incorporar conceptos nuevos?			
-¿Asistió la totalidad de docentes?			
-¿Terminaron la jornada motivados a la acción de nuevas?			

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de Evaluación N°2:

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1-¿qué tarea realizaba la familia?	
2-¿Quiénes representan las tres generaciones en el corto?	
3-¿Los tres realizaban la tarea de la misma forma?	
4-¿Cómo eran las estrellas que barrían?	
5-¿Cuál representó el gran cambio?	
6-¿Qué hicieron los mayores?	
7- ¿Qué hizo el pequeño?	
8-¿Qué creen que lo motivó?	
9- ¿Cómo actúa el pequeño ante ese gran cambio?	

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de Evaluación N° 3:

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1-¿Cómo acordaron realizar la escultura?	

2-¿Al ser varios participantes les costó comunicarse y escucharse?	
3-¿Hubo algún participante que dirigía la actividad?	
4-¿Cómo se sintieron al realizarla?	

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de Evaluación N°4:

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
1-¿Les costó descubrir las imágenes?		
2-¿Todos vieron la misma imagen?		
3-¿Alguno vio más de una imagen?		
4-¿Alguien consultó donde estaba la figura porque no la veía?		
5-¿Pudieron juntos descubrir todas las imágenes?		
6-¿Les parece que la comunicación ayudó a la actividad?		

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de Evaluación N°5:

<b>Ficha de Evaluación de la última Jornada</b>			
<b>Fecha de la Jornada:</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>

- ¿Se mostraron sensibilizados y motivados con el video?			
-¿Comprendieron las consignas de la actividad?			
-¿Demostraron Interés por la actividad planteada?			
-¿Realizaron aportes en diálogos grupales?			
-¿Participaron con entusiasmo durante toda la jornada?			
-¿Descubrieron si la confección del cronograma podía ayudarlos en la comunicación interna?			
-¿Encontraron posibles soluciones al comunicarse con sus pares?			
-¿Demostraron respeto por el trabajo a realizar?			
-¿Demostraron respeto por los aportes de sus pares?			
-¿Pudieron incorporar los conceptos nuevos en el cronograma realizado?			
-¿Asistió la totalidad de docentes?			
-¿Terminaron la jornada motivados a la acción de nuevas propuestas?			

Diapositivas para la capacitación:

-Presentación 1:

<https://drive.google.com/file/d/15YsBWXOjfvpOM0wNPuETKlkQ9fXumMqA/view?usp=sharing>

Diapositivas para la capacitación:

-Presentación 2:

<https://drive.google.com/file/d/1-3efDgN3DJ2NwI4fVUjiLfjsnW5aBgk/view?usp=sharing>

Diapositivas para la capacitación:

-Presentación 3:

<https://drive.google.com/file/d/10XJOfqiw7Ffoq9qrgxHTHUZeyP4E4UFD/view?usp=sharing>

Diapositivas para la capacitación:

-Presentación 4:

[https://drive.google.com/file/d/13hxiM8DTjqMnkV8fmfv90ksYUL\\_0xQ1Q/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/13hxiM8DTjqMnkV8fmfv90ksYUL_0xQ1Q/view?usp=sharing)