

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Licenciatura en Educación

Trabajo Final de Grado

Plan de Intervención

**La comunicación intrainstitucional: hacia la construcción de los
acuerdos escolares de convivencia.**

Autora: Guillermin, Melisa Evelyn

D.N.I.: 34.027.036

Legajo: VEDU014147

Tutora: Mgter. María Clara Cunill

San Pedro, Provincia de Buenos Aires, 4 de julio 2021

Universidad Siglo 21

Dedicatoria

A mi marido, por ser mi compañero, mi amigo, mi sostén, y por ayudarme a crecer y superarme, día a día.

A mi hija, por darme el mejor y mayor título de mi vida: ser mamá, y acompañarme en esta aventura del saber.

A mí, por animarme a cumplir este sueño y alcanzar metas personales postergadas.

A nosotros tres, porque juntos logramos hasta lo imposible.

ÍNDICE

ÍNDICE	1
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	5
PRESENTACIÓN DE LA LÍNEA TEMÁTICA	8
SÍNTESIS DE LA ORGANIZACIÓN	10
Datos generales	10
Historia	11
Misión, visión y valores	12
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
Cuadro número 1. Organigrama de la institución	15
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos:	17
JUSTIFICACIÓN	17
MARCO TEÓRICO	20
Cuadro número 2. Comunicación confusa y comunicación clara	24
ACTIVIDADES	25
Cuadro número 3. Actividades	26
Etapa I: “Familiarización”	27
Etapa II: “Presentación del diagnóstico, presupuesto y planificación del taller”	28
Etapa III: “Desarrollo de los talleres”	30
Primer taller: “Presentación y desarrollo de vínculos laborales basados en la confianza” .	30
Segundo taller: “Reconocimiento del problema”	32
Tercer taller: “Resolución del problema”	34
Etapa IV: “Revisión y re elaboración de los Acuerdos Escolares de Convivencia”	36
CRONOGRAMA	38
Cuadro número 4. Diagrama de Gantt	38
RECURSOS	38
Recursos humanos:	38
Recursos materiales/técnicos:	39
Recursos de contenido:	39
Recursos económicos:	40
PRESUPUESTO	40

EVALUACIÓN	41
RESULTADOS ESPERADOS	42
CONCLUSIÓN	43
Recomendaciones.....	44
REFERENCIAS	46

Resumen

El presente plan de intervención corresponde al trabajo final de graduación para la Licenciatura en Educación de la Universidad Siglo 21. Para realizar dicha producción se realizó un profundo análisis de la bibliografía aportada por la universidad sobre el Instituto Santa Ana, donde se pudo delimitar la problemática de la comunicación intrainstitucional.

Una vez analizada la información, se pensó en un objetivo general para esta propuesta: ofrecer un taller semanal durante tres semanas a los directivos y personal docente del Instituto, para abordar la problemática de la comunicación intra institucional, y así lograr establecer canales de comunicación democráticos, reflexivos, eficaces y eficientes entre los miembros que componen dicha institución mejorando las relaciones interpersonales.

Para alcanzar dicho objetivo, se planificaron diferentes actividades que van desde reuniones con directivos y representantes legales para revelar datos más profundos, hasta tres talleres para conocer, debatir e intentar solucionar la problemática que los atraviesa, estableciendo canales de comunicación interna más fluidos y democráticos.

Una vez finalizados los talleres, se revisarán y co-crearan los nuevos Acuerdos Escolares de Convivencia de la escuela, donde se podrán visualizar los nuevos canales de comunicación.

Al final de la intervención se aplicará una encuesta para verificar si este plan de intervención fue de ayuda para esta Institución.

También se sugerirá seguir trabajando en la comunicación intra institucional a lo largo del tiempo.

Palabras claves: comunicación, acuerdos, debate, reflexión, democracia.

Nota: cantidad de palabras: 222

Introducción

El Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba, tiene 40 años de trayectoria. Su historia está forjada y sostenida por un fuerte mandato fundacional, respondiendo a las demandas sociales del contexto de aquella época.

Ante la escasez de una oferta educativa que cubriera la necesidad de una educación bilingüe: inglés – castellano, un grupo de personas conforman una sociedad a inicios de los años '80 para llevar a cabo este proyecto. Necesitaban de un lugar físico adecuado, que cumpla con las formalidades del caso que requerían las autoridades ministeriales. Una vez conseguido este espacio físico, fundan el Instituto Santa Ana.

Actualmente es un emprendimiento familiar, que brinda un servicio educativo en los niveles: inicial, primario y secundario, con modalidad de jornada extendida. A este Colegio concurren alrededor de 400 alumnos y emplea a 80 personas. Año a año demuestra un incremento en su matrícula y por tal motivo también del personal necesario para llevar a cabo la tarea de educar. Al incrementarse el personal, también se incrementa la necesidad de que todos estén involucrados tanto en las decisiones como así también a las novedades de cada uno de los alumnos, respondiendo a la misión y visión que plantea esta institución.

Para poder realizar un diagnóstico en el desarrollo de la comunicación organizacional de una institución es necesario realizar un análisis de la misma. Dicho diagnóstico permite realizar una mirada transversal a la realidad interna de la institución. Por tal motivo, en este trabajo referido al gobierno educativo y planeamiento, se utilizó el método de investigación cualitativo para recabar los datos necesarios para dicho análisis.

El clima organizacional, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, y la participación democrática son lineamientos que servirán de indicadores a la hora de interpretar la información recolectada, permitiendo así realizar dicho diagnóstico que tendrá como resultado sacar a la luz las problemáticas por las cuales se necesitaría realizar un plan de intervención. Las posibilidades para intervenir en una organización son numerosas, pero la tarea del Licenciado en Educación, está apuntada (entre otras cosas) a mejorar o preservar la calidad de vida de las Instituciones Educativas.

Se entiende que, para generar un verdadero cambio y desarrollo organizacional, el proceso de cambio debe ser apoyado por los representantes legales, directivos y docentes, involucrando a todos los participantes y permitiendo generar un esfuerzo colectivo en pos de alcanzar los objetivos propuestos.

Como menciona Cejas (2009), la coordinación de actividades y el cumplimiento de la visión y misión de una institución educativa es más conocido como gestión educativa. Para lograr un pleno desarrollo en la gestión educativa resulta indispensable coordinar el funcionamiento de la estructura organizacional, los procesos de gestión y los principios que orientan dicha gestión educativa.

Según Graciela Frigerio (1993) la cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por dichos miembros, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella.

La visión y misión de esta institución son sus pilares fundamentales que orientan el accionar de la misma. Al analizar en profundidad la situación institucional, se pudo

observar una situación puntual que requiere de una intervención: la comunicación intra institucional.

El proceso de comunicación organizacional no se realiza de forma adecuada, debido a la falta de coordinación de los espacios, a la rigidez de un organigrama que demuestra una comunicación que solo desciende de los puestos superiores hacia los puestos inferiores, lo que entorpece la integración y creación acuerdos escolares de convivencia de forma participativa.

En el presente trabajo de graduación se propone un proyecto de intervención organizacional dentro del Instituto Santa Ana mediante el cual apunta al desarrollo formal de los canales de comunicación, los cuales repercutirán en la las relaciones interpersonales y por tanto en el clima laboral e institucional. Los mismos serán plasmados en los Acuerdos Escolares de convivencia, los cuales se construirán de manera democrática. Se espera mejorar las relaciones laborales, el proceso de toma de decisiones de manera democrática y la comunicación interna de la institución entre sus distintos componentes.

Para alcanzar dichos objetivos, este trabajo comenzará con un repaso de la línea temática, luego se conocerá la historia y constitución de la institución para comprender el contexto. A continuación, se delimitará el problema y luego los objetivos para poder trabajar sobre dicha problemática. Por último, se propone realizar reuniones y talleres para poder abordar, conocer y debatir las diferentes soluciones a la problemática que atraviesa a este Colegio. Como cierre, se ofrece una evaluación del impacto de estos talleres, los resultados esperados y la conclusión.

Presentación de la línea temática

En tiempos de modernidad líquida, tal como plantea Bauman (2000), donde prima la inestabilidad y el cambio permanente, los equipos de conducción de las instituciones educativas deben realizar sus labores sorteando los obstáculos propios de este contexto. Dichos obstáculos, provocan una organización y reorganización permanente de los escenarios educativos para poder responder a las demandas de los actores involucrados.

En este marco, las destrezas comunicacionales (sobre todo las que se relacionan con la comunicación interna), cobran una gran relevancia y se convierten en un insumo esencial para poder responder tanto a los objetivos, como así también a la misión y visión de la institución u organización.

Haciendo referencia a lo expuesto anteriormente:

“...La comunicación organizacional es la esencia, y la fuerza dominante dentro de una organización, ya que es la encargada de integrar a los miembros de la institución (...) Toda organización social tiene su propia comunicación interna que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen...” (Guailas, 2013, pág. 58)

Si nos referimos a las instituciones educativas, la comunicación interna se vuelve esencial ya que los establecimientos educativos son espacios donde interactúan muchos grupos de personas con roles y expectativas diferentes en cuanto a la organización (directivos, docentes, alumnos, personal no docente), lo que implica un trabajo de

articulación de hábitos y valores para que cada integrante se sienta parte desde su perspectiva y contribuya a alcanzar las metas propuestas.

Los Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC) orientan cómo deben ser los vínculos dentro de la comunidad educativa. Apuntan a alcanzar coherencia y unanimidad. Lograr acuerdos de convivencia sustentables implica la revisión de marcos valorativos confeccionados tiempo atrás y que muchas veces han quedado obsoletos. Para lograr este propósito, es necesario que los actores se involucren en la aceptación de normas hacia el interior de la institución, ya que dichos acuerdos son parte de una construcción comunitaria y colectiva.

Se entiende que los beneficios de la revisión de dichos acuerdos no podrán dimensionarse en el corto plazo ya que la revalorización de los mismos traerá importantes cambios en la vida institucional, con lo cual, llevará tiempo que los actores intervinientes logran aprehender los nuevos acuerdos.

Este plan de intervención se encuadra dentro de la línea temática: “Gobiernos educativos y planeamiento: Acuerdos Escolares de Convivencia”. Se encuentra relación entre dicha línea temática y el Instituto Santa Ana ya que se apunta a revalorizar los AEC haciendo hincapié en la parte comunicativa dentro de la institución.

Es por lo mencionado anteriormente que se encuentra una especial relación entre la línea temática elegida y el Instituto Santa Ana, teniendo en cuenta que una comunicación interna fluida y eficaz es fundamental, y debe estar especificada dentro de los acuerdos escolares de convivencia, ya que otorga cohesión a la estructura, sentido de pertenencia, capacidad de los integrantes par ser parte de la resolución de conflictos como así también de los logros, pudiendo cumplir con los objetivos que la institución se plantea.

Síntesis de la organización

Datos generales

El Instituto Santa Ana, es un colegio bilingüe (castellano-inglés), mixto, laico y de gestión privada, ubicado en la calle Ricardo Rojas 7253, de la ciudad de Córdoba Capital, (provincia de Córdoba, Argentina) más precisamente en el barrio Argüello.

Esta institución cuenta con un edificio propio, a donde concurren 407 educandos y 72 educadores, quienes asisten a la doble escolaridad obligatoria desde sala de 5 años (tercera sección). Dispone de dos orientaciones: Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés. Se considera que el público que asiste a la institución es de nivel socioeconómico medio-alto según lo observado en la información recabada por la Universidad Siglo 21.

El equipo de gestión del Instituto San Ana está compuesto por dos representantes legales: uno orientado hacia el trabajo pedagógico y otro orientado hacia lo administrativo.

También cuenta con cinco directores en sus niveles: uno para el Nivel Inicial castellano, dos directivos ubicados en el Nivel Primario (de castellano e inglés) y dos orientados al trabajo del Nivel Secundario (castellano e inglés).

Respecto del personal docente y no docente, el mismo se compone de la siguiente manera: un secretario docente para el nivel secundario y dos secretarías para el nivel inicial y primario respectivamente. El equipo docente está compuesto por 16 docentes para el nivel inicial (12 maestras y 4 auxiliares), 12 docentes para el nivel primario, 33

docentes para el nivel secundario, 6 docentes de educación física, 5 docentes de materias especiales (arte, música, computación).

Un punto importante a destacar es que el Colegio cuenta con un gabinete psicopedagógico con un docente a cargo.

Dentro de su staff también cuentan con dos preceptores, una bibliotecaria en el turno mañana, 10 personas abocadas a las tareas de limpieza, y personal del quiosco (entre dos y tres personas encargadas de la atención).

Historia

A fines de la década del '70, la ciudad de Córdoba contaba solo con dos colegios bilingües: uno castellano-inglés, y otro castellano-francés. Por aquel entonces, un grupo de familias sintió la necesidad de brindar otro tipo de educación a sus hijos, una educación con apertura al mundo. Fue así, que en 1980 se fundó el Instituto Santa Ana solo con dos niveles: Nivel Inicial y primer y segundo grado de la escuela primaria. Ambos niveles contaban con un solo director. El establecimiento funcionaba en una casona antigua que albergaba aulas, oficinas, sanitarios, etc.

En el mes de marzo de ese mismo, comenzaron con las tareas propias de una institución educativa.

En 1982 se construye el PEI, sentando las bases de una trayectoria educativa bilingüe de doble escolaridad, apuntando a una educación personalizada, basada en el constructivismo, con gran énfasis en los valores humanos.

En 1984 se inauguró el edificio propio de la de la escuela primaria, donde actualmente se encuentran las aulas de primaria y secundaria. En ese mismo año, se incorporó un director para el nivel secundario, y luego una directora para el nivel inicial.

Misión, visión y valores

La institución tiene una visión de la educación constructivista, donde se considera que el alumno es un ser único e individual, con una historia y un contexto propio. El colegio, trabaja arduamente para desarrollar la autoestima y la autonomía de cada educando, potenciando sus capacidades para que sean lectores activos y críticos de la realidad que los circunda. Se apunta a descubrir y potenciar los proyectos de vida de cada estudiante y a inculcar valores humanos tales como el compromiso social, la ecología, etc.

La excelencia académica forma parte también de la visión de este instituto, maximizando las competencias de los alumnos y orientándolos hacia la investigación, el conocimiento, la observación atenta, la prueba y el error, la reflexión y la sensibilidad; mediante el uso de las nuevas tecnologías, el trabajo compartido y la idoneidad del personal docente.

Por otro lado, para el Colegio Santa Ana, es muy importante trabajar sobre la convivencia escolar para la internalización de normas propias de la institución.

Dentro de su PEI, se establece como objetivo primordial promover acciones que fomenten la participación comprometida en los niveles informativos, consultivos, decisorio, ejecutivo y evaluativo de todos los actores implicados en la concreción del proyecto estimulando la participación comprometida de la comunidad.

Delimitación del problema

Según un diagnóstico realizado por el programa Córdoba Mejora, y en base a las entrevistas realizadas a los directivos de la Institución por parte de la Universidad Siglo 21, puede advertirse que el Colegio posee fallas en la comunicación institucional, debido a la cantidad de agentes que trabajan o estudian en la misma, dificultando la visión que el colegio propone: considerar a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto, y con un proyecto de vida que se descubre y se potencia.

Entre las entrevistas realizadas por la Universidad Siglo 21, puede observarse a Ricardo Vergel, quien es el director general del Instituto Santa Ana. En dicha entrevista, se plantea una problemática puntual que hace alusión a un problema de comunicación interna que dificulta el alcance de la visión que el Colegio propone. A propósito:

“Entenderemos, en cambio, como *imponderables* a aquellos conflictos que “hacen irrupción” y son novedosos en las instituciones. Pueden adquirir un *carácter retroversivo*, es decir formular un deseo de retorno a momentos previos de la historia institucional o, por el contrario, un *carácter proversivo*, o sea proponer un proyecto innovador para la institución.” (Frigerio, 1993, pág. 62)

Se apunta a un trabajo en conjunto entre los asesores, el personal docente y directivos del colegio con el fin de revalorizar los acuerdos escolares de convivencia, realizando una revisión exhaustiva y confeccionando nuevas propuestas, ya que, en base a las entrevistas realizadas por la Universidad Siglo 21, también se pudo identificar que dichos acuerdos fueron elaborados solo por el personal directivo, sin tener en cuenta al

resto de los docentes de la institución. Esto también representa una problemática ya que, para que los AEC sean aplicables, deben ser acuerdos democráticos.

Según sostienen Frigerio, Poggi y Tiramonti (1993), el conflicto es inherente al funcionamiento de todas las instituciones. En este sentido, puede decirse que las problemáticas que se hallan dentro de cada institución también hacen al funcionamiento de la misma.

Ahora bien, una vez explicitado el concepto de problema dentro de una institución, es conveniente hacer alusión al análisis de una de las problemáticas del Instituto Santa Ana.

A partir de la lectura exhaustiva del material proporcionado por la plataforma Canvas de la Universidad Siglo 21 (2021) se puede inferir que el personal que trabaja y estudia en el Instituto Santa Ana posee un gran sentido de pertenencia a la institución.

En los últimos años, la matrícula ha tenido un crecimiento exponencial, por lo que el Colegio ha crecido en su totalidad, es decir, se ha incrementado el número de alumnos, y, por lo tanto, también el número de docentes y demás agentes dedicados a trabajar por y para el funcionamiento de dicha Institución.

Si bien este crecimiento en matrícula es absolutamente favorable para el Colegio, también es cierto que dicho crecimiento trae aparejado algunas debilidades que deben solucionarse para responder la visión.

Cabe aclarar que el colegio cuenta con un departamento de comunicación inaugurado en el año 2019, el cual se encarga de la publicidad mediante distintas aplicaciones como por ejemplo Facebook y también de la propia página web del instituto.

Es decir, no tiene injerencia en la comunicación interna, si no que este departamento se encarga más bien de las actividades propias de un community manager.

Ahora bien, en el organigrama de la Institución proporcionado por la Universidad Siglo 21 (2021), puede observarse que la comunicación es directamente descendente desde el consejo directivo hacia la administración y el director general en lo pedagógico. Esto, representa también una problemática ya que la comunicación solo fluye entre los puestos superiores de forma descendente pero no de forma ascendente, con lo cual, el resto del personal no tiene la posibilidad de participar de decisiones institucionales por lo que se aprecia que solo los puestos superiores toman decisiones tales como los AEC.

Cuadro número 1. Organigrama de la institución



Fuente: Universidad Siglo 21

Al haber fallas en la comunicación dentro de la institución, es posible que algunos datos específicos de los alumnos se pierdan, se pasen por alto, o se den por sentados, con lo cual no es posible tener pleno conocimiento de la situación de cada uno de ellos. Por tal motivo, se propone realizar un plan de intervención con el fin de ayudar a resolver

dicha problemática, realizando una revisión exhaustiva de su PEI como así también de sus acuerdos de convivencia y proponiendo diferentes estrategias resolutorias.

El plan de intervención pensado para este colegio es absolutamente aplicable y susceptible de realización, ya que el Instituto Santa Ana cuenta con los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo: dinero, espacios físicos necesarios para realizar los talleres, materiales como por ejemplo micrófonos, computadoras, proyectores; y también con un personal estable y con un gran sentido de pertenencia lo que hace que tengan interés en solucionar las problemáticas institucionales.

Una vez abordada, trabajada y comprendida la problemática que están atravesando, se procederá a dejar asentados los cambios en los acuerdos de convivencia de modo que puedan tener una referencia concreta de cómo proceder ante la repetición de una problemática similar. Todas estas actividades estarán orientadas a recuperar la palabra de las personas que trabajan en dicha institución, generando espacios de participación, inclusión, reflexión y de trabajo colectivo para la resolución de la problemática que les compete.

Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general

- Ofrecer un taller semanal durante tres semanas a los directivos y personal docente del Instituto Santa Ana, para abordar la problemática de la comunicación intra institucional, y así lograr establecer canales de comunicación democráticos,

reflexivos, eficaces y eficientes entre los miembros que componen dicha institución.

Objetivos específicos:

- Proponer reuniones con los representantes legales y directivos para conocer más sobre la problemática relacionada a la comunicación interna, que atraviesa al Instituto Santa Ana.
- Brindar espacios para debatir, analizar y reflexionar dentro de los talleres que se realizarán en el Instituto Santa Ana.
- Proponer nuevos canales de comunicación formales, eficaces y eficientes.
- Al finalizar la serie de talleres, realizar una revisión de los AEC en conjunto con el equipo de conducción para anexar los nuevos canales de comunicación que se elegirán en forma democrática por parte del todo el personal docente, en el tercer encuentro.

Justificación

Según Susana Vior (2008), a partir de los años 90, las instituciones educativas de gestión privada han ido incrementando su matrícula debido a una fuerte privatización por parte del Estado Nacional.

El Instituto Santa Ana no es la excepción al incremento de demanda de matrícula. Si bien esto es una gran ventaja ya que se deduce que su nivel educativo y pedagógico es de excelencia, por lo cual las familias de la ciudad de Córdoba lo eligen; también es una desventaja al momento de responder a la visión y misión de la Institución, la cual plantea

(entre otras cosas) que las personas que trabajan en dicho Colegio tienen un gran sentimiento de pertenencia al mismo, como así también, poseen pleno conocimiento de la realidad de cada uno de sus alumnos, teniendo en cuenta sus problemáticas, sus avances y retrocesos. Al incrementarse la cantidad de alumnos, se hace más complicado realizar un seguimiento exhaustivo de cada uno de ellos. También puede visualizarse, que este incremento dificulta la comunicación entre niveles, por lo cual se desdibuja el sentido de pertenencia a la Institución.

A propósito, respecto de lo anteriormente mencionado se puede decir que “la comunicación puede ser entendida más allá de la trasmisión de información e implica pensarla en el sentido experiencial, como vinculación, poner en común, compartir en intercambiar. Vivida como experiencia, la comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construir con otros” (Enz, 2012, pág. 17). Esta definición demuestra donde radica la importancia de la comunicación, en este caso intrainstitucional, ya que de la misma depende la co-construcción de valores humanos que son la base de este Colegio.

En relación a lo anteriormente expuesto, se puede mencionar también que según lo observado en la bibliografía brindada por la Universidad Siglo 21 (2021), que los acuerdos de convivencia que actualmente poseen fueron creados solamente por el personal directivo de la institución, no dando lugar al resto del personal de participar de la construcción del mismo. A propósito, María Eugenia Ayarzún plantea: “Todo el mundo necesita comunicarse. Pero no siempre se tiene el don o la técnica de poder comunicar a los demás lo que interesa dar a conocer” (Ayarzún, 1989, pág. 13).

Teniendo en cuenta los aspectos legales que se requieren para la elaboración de los AEC, la provincia de Córdoba cuenta con documentos propios del Ministerio de Educación de la provincia donde se avala la elaboración colaborativa y democrática de los mencionados acuerdos. En relación a esto, dicho documento plantea:

“La elaboración de los Acuerdos Escolares de Convivencia implica la definición de un marco normativo que oriente y promueva el aprendizaje de la convivencia, las relaciones interpersonales, el vínculo pedagógico en cada institución, mediante un proceso de participación colectiva y genuina de toda la comunidad educativa”. (Córdoba., 2015, pág. 3)

Por lo anteriormente expuesto, este plan de intervención tiene por objetivo permitir el crecimiento y desarrollo de la comunicación intra-institucional, mediante talleres brindados al personal del Colegio, como así también, rever y co-construir sus acuerdos escolares de convivencia afín de que en los mismos pueda plasmarse ciertos canales de comunicación, eficientes y eficaces en términos formales, los cuales son la base para orientar los objetivos de la misma, en pos de los objetivos institucionales los cuales hacen posible la existencia de dicha institución.

Las actividades que se llevarán a cabo en este plan de intervención estarán enmarcadas dentro del formato de taller. A propósito, Bentancourt (2007) plantea que un taller es una reunión de trabajo donde los participantes se agrupan en pequeños grupos para aprehender aprendizajes prácticos según los objetivos que se propongan.

Dichas actividades contendrán un componente lúdico dentro de las dinámicas, que invite a los participantes a participar, comprender y reflexionar sobre la problemática que los atraviesa. En relación a esto, Silvina Gimpelewicz (2007) plantea que el juego ayuda

a mediatizar y expulsar el conflicto para luego elaborarlo, a su vez, funciona como un marco contenedor.

Es necesario llevar a cabo este plan de intervención porque la comunicación es un aspecto fundamental dentro de cualquier institución ya que posee funciones relacionadas a la planificación, organización y control, las cuales son pilares primordiales dentro de las organizaciones. Una planificación comunicacional adecuada no solo mejorará los aspectos tangibles relacionados a la escritura de los acuerdos escolares, sino que también traerá aparejado la gestión de una identidad institucional más sólida y mayor cohesión en la cultura organizacional. En este sentido, la serie de talleres pensados para trabajar la problemática existente servirán para que las personas conozcan la problemática que los atraviesa, reflexionen sobre la misma y obtengan como resultado un trabajo colaborativo y de participación democrática dentro de las decisiones que conciernen a la revisión y re-elaboración de los AEC.

Marco teórico

A lo largo de este marco teórico, se expondrán los conceptos que fundamentarán la aplicación de este plan estratégico para el Instituto Santa Ana.

Centrarse en el aspecto de la comunicación dentro de una institución educativa es fundamental para la conexión entre niveles, como así también, para estar al tanto de la realidad de cada uno de los alumnos. Es necesario, a su vez, trabajar con el aspecto comunicativo no solo como traspaso de información o novedades, sino también, para estimular la motivación y el sentido de pertenencia, los cuales son pilares fundamentales del Colegio.

Dentro de la mayoría de las instituciones educativas, existen problemáticas de diversas índoles, pero las más conocidas son las problemáticas referidas a la comunicación y al sentido de pertenencia. Muchas veces sucede, que los docentes realizan sus labores en diferentes escuelas, por lo que se complejiza la comunicación y, por ende, el sentido de pertenencia.

Los problemas en la comunicación están entre los temas más complejos a resolver en las instituciones educativas. Establecer un sistema de comunicaciones efectivas implica entender cómo son los procesos de comunicación, la cultura institucional y la compleja trama de relaciones interpersonales (Manes, 2014). Las relaciones interpersonales, en ocasiones se dificultan cuando son muchos los actores que trabajan en una misma institución.

Al hablar de comunicación interna, se hace referencia a un instrumento estratégico, el cual tiene por objetivo establecer el cumplimiento de metas institucionales compartidas, como así también, fomentar las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas (Andrade, 2005).

Tal como planea Silvina Gvirtz, Silvina Grinberg y Victor Abregú (2009), para cumplir los objetivos institucionales es necesario realizar una intervención sistémica y estratégica, es decir, un plan estratégico que implique generar momentos en la institución para reflexionar sobre donde se encuentra la misma y hacia dónde quiere ir, sin perder de vista las metas. Para que el plan estratégico sea aplicable correctamente, es recomendable que se proponga, a nivel institucional, una meta general, la cual estará dividida en pequeñas metas alcanzables, que, en su conjunto, dirijan a los actores intervinientes dentro de la institución a cumplir su misión y visión. Es decir, distintas acciones que la institución

deberá llevar a cabo con el fin de direccionar y planificar el horizonte al que se quiere llegar. Siguiendo con las ideas de los autores, un plan estratégico requiere, entre otras cuestiones, definir claramente cuál es la misión y la visión de la institución, partir de un diagnóstico certero de la problemática, pensar hacia dónde quiere ir la institución y planificar metas generales a largo plazo, divididas en sub metas de corto y mediano plazo.

En cuanto a la definición de visión, Blejmar (2009) describe plantea que crear una visión es crear un sentido que provoca dos tipos de efectos en la escuela: concentrar la energía de los actores que trabajan dentro de la institución en pos de un camino a seguir, y, obtener la capacidad de evaluar los resultados de la gestión en base a los horizontes perseguidos. Es decir, la creación de escenarios que tengan que ver con el contexto y la realidad de la escuela, construyendo la identidad de la misma.

Respecto a la definición de misión, los autores Gvirtz, Grinberg y Abregú (2009) plantean que la misma se piensa a partir de un objetivo y de los valores de la organización. Es la razón de ser de una institución. Para la elaboración de la misión es necesario establecer un conjunto de objetivos generales, viables y operables para alcanzar la visión que la institución se propone.

Para poder llevar a cabo la misión y la visión, en pos de un buen trabajo pedagógico, es necesario contar con un equipo de trabajo que comparta los valores de la institución. Según Manes (2014), en los equipos de trabajo efectivos los integrantes son abiertos y honestos unos con otros, demuestran confianza, toman decisiones consensuadas a través de canales de comunicaciones desarrollados y mantienen un alto compromiso con las metas grupales.

Dicha efectividad puede lograrse a través de la elaboración del PEI (Proyecto Educativo Institucional). De acuerdo con la Universidad Siglo 21 (2019), el PEI es elaborado en conjunto por todos los miembros que trabajan dentro de la institución, en pos de un horizonte común situado y contextualizado que responde a necesidades específicas. Los nuevos paradigmas educativos advierten que el trabajo en equipo es un pilar fundamental para mejorar la calidad educativa. Para un buen desempeño de los equipos de trabajo, se hace necesaria la comunicación fluida, la cual es indispensable para establecer las distintas acciones individuales. Esto, trae aparejado un correcto proceso de enseñanza-aprendizaje, como así también, un impacto favorable en la comunidad.

Según argumenta Capriotti (2009), en la medida en que todas las áreas y departamentos de la organización posean pleno conocimiento de las actividades, programas, procesos, cambios que realiza, etc., se generará la credibilidad y confianza imprescindibles para mantener una reputación positiva y lograr la aceptación social de los miembros de la organización. Tal como sugiere Gvirtz (2009), las nuevas instituciones educativas requieren de un liderazgo compartido y distribuido dentro de la organización, donde se tenga en cuenta el aporte de cada uno de los actores, valorando lo que cada uno pueda brindar desde sus propias capacidades

Para que todos puedan aportar sus ideas, es necesario propiciar un buen clima de trabajo, como así también, canales efectivos de comunicación que sean viables y aporten a la concreción de las metas. Como afirma Manes (2014), dentro de las instituciones educativas existen dos tipos de comunicaciones: las formales y las informales. Dentro de lo que se considera como informal, se encuentran, por ejemplo, los rumores, los cuales son comentarios que se transmiten de persona a persona y que nacen desde dentro de la institución. Se trata de información distorsionada y no verificada, pero a la cual debe

tratarse con buena predisposición, transparencia y celeridad. Por otro lado, el autor propone que para que las comunicaciones f3rmales sean efectivas, se deben utilizar m3ltiples canales de comunicaci3n, para garantizar el correcto recibimiento de la informaci3n. Para ello, es necesario que exista un consenso y compromiso real en vista de una mejor comunicaci3n intra-institucional.

A continuaci3n, se adjunta una tabla que especifica cu3les son los conceptos relacionados a la comunicaci3n clara y a la comunicaci3n confusa, es decir, se puede observar cu3les son sus diferencias:

Cuadro n3mero 2. Comunicaci3n confusa y comunicaci3n clara

COMUNICACI3N CONFUSA	COMUNICACI3N CLARA
Mensajes incompletos y sobreentendidos.	Mensajes completos y expl3citos.
Mensajes vagos e interpersonales.	Mensajes precisos y directos.
Falta de diferenciaci3n entre mensajes de contenido y de relaci3n.	Clara diferenciaci3n entre mensajes de contenido y de relaci3n.
No se verifica la recepci3n del mensaje (no hay retroalimentaci3n).	Se constata la correcta recepci3n del mensaje
Cuando no se pide ni se brinda aclaraci3n.	Se puede pedir y dar aclaraci3n.
Contradici3n en los mensajes que se transmiten por diferentes canales.	Hay coincidencia entre lo verbal y lo no verbal.

Fig. 2. Comunicaci3n confusa y comunicaci3n clara. (Manes, 2014, p3g. 110)

Gvirtz, Grinberg y Abreg3 (2009) se3alan la importancia de tener en cuenta la nueva concepci3n de gesti3n, la cual implica que las instituciones deben partir de un problema, luego plantear un objetivo para la resoluci3n de dicha problem3tica, planteando

múltiples objetivos y estrategias para llevar a cabo dichos objetivos. Se debe tener plena conciencia de que este proceso no es lineal, y de que necesita ajustes y revisiones.

En este escenario, donde constantemente se observan problemáticas, es necesario fomentar el trabajo en equipo, generando espacios de debate.

En vista de los conceptos trabajados y de los beneficios de la comunicación interna, puede decirse que un plan de mejora que integre los mismos impactará de manera positiva en las relaciones interpersonales y en la comunicación, y por ende de la calidad educativa.

Actividades

Antes de desarrollar cada una de las actividades, es conveniente presentar un cuadro donde se visualice la estructura de división de trabajo, de modo que se puedan identificar cuáles serán las actividades principales de este plan de intervención.

Cuadro número 3. Actividades.

PROBLEMA OBJETO DE LA INTERVENCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPA	ENCUENTROS	ACTIVIDADES	BLOQUES
Problemas en la comunicación interna.	Ofrecer un taller semanal durante tres semanas a los directivos y personal docente del Instituto Santa Ana, para abordar la problemática de la comunicación intra institucional, y así lograr establecer canales de comunicación democráticos, reflexivos, eficaces y eficientes entre los miembros que componen dicha institución.	Proponer reuniones con los representantes legales y directivos para conocer más sobre la problemática relacionada a la comunicación interna, que atraviesa al Instituto Santa Ana.	Etapa I: Familiarización.	1	Entrevistar al representante legal en lo pedagógico	
				2	Entrevista grupal a los cinco directivos de los diferentes niveles escolares del Instituto Santa Ana	
			Etapa II: Presentación del diagnóstico, presupuesto y planificación del taller.	3	Reunión informativa con los representantes legales en lo pedagógico y en lo administrativo.	
		Brindar espacios para debatir, analizar y reflexionar dentro de los talleres que se realizarán en el Instituto Santa Ana.	Etapa III: Desarrollo de los talleres.	4	Presentación y desarrollo de vínculos laborales basados en la confianza.	Bloque 1: Presentación del personal. Bloque 2: Introspección Institucional. Bloque 3: Motivación y reflexión sobre la jornada.
				5	Reconocimiento del problema.	Bloque 1: Conocimiento del problema Bloque 2: Análisis de diferentes situaciones problemáticas Bloque 3: Debate institucional sobre las diferentes situaciones problemáticas
				6	Resolución del problema	Bloque 1: Diferencias entre la comunicación formal e informal. Bloque 2: Debate sobre la comunicación dentro del Instituto Santa Ana. Etapa 3: Decisiones democráticas
		Realizar una revisión de los AEC en conjunto con el equipo de conducción para anexar los nuevos canales de comunicación que se elegirán en forma democrática por parte del todo el personal docente, en el tercer encuentro.	Etapa IV: Revisión y re elaboración de los Acuerdos Escolares de Convivencia	7	Revisar y re elaborar los Acuerdos Escolares de Convivencia en conjunto con los representantes legales y directivos de los diferentes niveles educativos del Colegio Santa Ana.	
				Etapa V: Evaluación	8	

Fuente: elaboración propia

Etapa I: “Familiarización”

- Actividad 1: Entrevistar al representante legal en lo pedagógico.

Objetivos generales del encuentro:

- ✓ Recolectar información acerca de las estructuras de comunicación utilizadas entre el representante legal y el resto del personal dentro de la institución.

Duración: 1:30 hora aproximadamente.

Desarrollo:

En primera instancia la coordinadora de las entrevistas deberá acordar día y horario para entrevistar a el representante legal en lo pedagógico.

El objetivo de la asesora será recolectar información acerca de los modos y formas de comunicación entre el representante legal y los demás miembros de la institución, es decir, indagar cuáles son sus canales de comunicación, cuáles son las plataformas o recursos que utilizan, etc. Se delimitarán los canales de comunicación existentes.

A su vez, se solicitará autorización para realizar una reunión con los directivos de los niveles educativos para indagar sobre la problemática por la que solicitan el servicio de asesoría y capacitación.

También se acordará una reunión con los representantes legales, posterior al encuentro con los directivos de los distintos niveles, para conversar sobre el diagnóstico y el presupuesto del taller.

Finalizada la reunión, se labrará un acta donde conste lo conversado.

- Actividad 2: Entrevista grupal a los cinco directivos de los diferentes niveles escolares del Colegio Santa Ana.

Objetivos generales del encuentro:

- ✓ Recolectar información acerca de las estructuras de comunicación utilizadas entre los equipos directivos con los docentes dentro de la institución.

Duración: 2:00 horas aproximadamente.

Desarrollo:

Al iniciar la reunión, la coordinadora les solicitará a los directivos que se presenten con su nombre y cargo que ocupan dentro del Instituto Santa Ana. Se tomará nota de lo conversado.

Luego, se les pedirá a los asistentes a dicha reunión que, de a uno, cuenten cuales son los canales de comunicación que utilizan para notificar de novedades a los docentes de sus respectivas áreas, como así también a los demás directivos del resto de los niveles.

En esa ocasión, la asesora no impartirá su punto de vista respecto de los modos de comunicarse de la institución. Solo escuchará y tomará nota de lo abordado.

Posteriormente, se les informará a los directivos sobre los talleres a personal docente y directivos que serán brindados en el colegio para trabajar sobre la comunicación intra institucional.

Por último, se registrará este encuentro en el libro de actas de la institución.

Etapa II: “Presentación del diagnóstico, presupuesto y planificación del taller”

- Actividad 3: Reunión informativa con los representantes legales en lo pedagógico y en lo administrativo.

Objetivos generales del encuentro:

- ✓ Informar a los representantes legales de la institución sobre el diagnóstico al que pudo abordar la asesora y el presupuesto para realizar el taller.

Duración: 2:00 horas aproximadamente.

Desarrollo:

Luego de realizar el diagnóstico y previo a la reunión pautada con los representantes legales, la asesora lo enviará por e-mail con el fin de que dichos representantes puedan abordarlo y conversarlo. En la reunión pautada donde, entre otras cosas, se conversará sobre el mismo, también llevará una copia impresa para leerla y firmarla.

Al comenzar la reunión, la asesora se presentará ante el representante legal en lo administrativo ya que anteriormente no habían compartido ninguna reunión.

En seguida se comenzará con la orden del día. En un primer momento se conversará sobre el diagnóstico enviado por e-mail, realizado en base a las reuniones abordadas en los encuentros anteriores con el representante legal en lo pedagógico y los directivos de los niveles educativos. Se arribarán a conclusiones sobre la problemática comunicacional que atraviesan.

A continuación, se presenta la planificación impresa junto con el diagrama de Gantt, y se conversa sobre lo planificado. La propuesta para la realización de este taller constará de tres encuentros pautados para los días viernes por la tarde, para conversar, abordar y trabajar en base a la problemática establecida, brindando espacios de diálogo y reflexión, acompañados por diferentes actividades que van desde lo lúdico hasta la lectura de material. Luego se realizará un quinto encuentro con el representante legal en lo pedagógico y los directivos para reacondicionar los acuerdos escolares de convivencia, en base a la información recolectada durante el taller y brindada por todos los docentes y directivos de la institución.

Una vez abordado lo que concierne al desarrollo del taller, se procederá a presentar el presupuesto para realizar dichos talleres en la institución, con el fin de abordar la

problemática que los atraviesa. Se dejará constancia de que el presupuesto tiene una validez de 45 días. La asesora lleva dos copias para ser firmadas una vez finalizada la reunión.

Luego de aprobado el presupuesto por el representante legal en lo administrativo, se procede a conversar sobre las autorizaciones necesarias para llevar a cabo este taller, ya que se debe solicitar aprobación a los inspectores de los diferentes niveles para poder realizar los encuentros en los horarios de clase.

Una vez brindada toda la información anteriormente expuesta, la asesora quedará a la espera de la confirmación del inicio del taller mediante e-mail. Dicho inicio quedará pautado para el mes de mayo.

Todo lo conversado quedará firmado en el libro de actas de la institución. La asesora pide que firmen una copia de lo presentado para tener en su poder. A su vez, también firma una copia para dejarla en el establecimiento.

Ya enviada la confirmación para comenzar con los talleres, se enviará una nota de invitación al taller donde se brindará información de día, hora y lugar de encuentro. Dicha invitación será enviada por e-mail a los directivos de los diferentes niveles para que ellos puedan socializar esta información con sus respectivos docentes.

Etapa III: “Desarrollo de los talleres”

Actividad 4.

Primer taller: “Presentación y desarrollo de vínculos laborales basados en la confianza”

Objetivos generales del encuentro:

✓ Brindar momentos para que el personal se conozca entre sí y pueda establecer lazos de confianza en lo laboral.

Duración: 2:00 horas aproximadamente.

Desarrollo:

El primer encuentro de este taller se realizará en el SUM se dividirá en tres bloques.

Bloque I: Presentación del personal.

Tiempo estimado: 45 minutos.

Al arribar al SUM, la asesora se presentará dándoles la bienvenida al taller al personal docentes, directivos y representantes legales.

Acto seguido se les pedirá que se tomen de las manos y realicen una ronda. En el centro de la ronda se colocará un ovillo de lana grueso para que sea más visible.

La consigna será que, por turnos tomen el ovillo de lana y se presenten a sí mismos diciendo una cosa positiva y una cosa negativa respecto a su desempeño laboral. Luego deberán arrojar el ovillo a otro miembro, reteniendo la punta del mismo, hasta llegar al último.

Una vez que todos se hayan presentado, se reflexionará sobre lo que puede observarse: una red interconectada entre todos los miembros. Para ello, se brindará un espacio para que, quien lo desee, pueda comentar o reflexionar sobre lo observado.

Bloque II: Introspección institucional.

Tiempo estimado: 30 minutos.

Para esta actividad, se le pedirá al personal que se sienten en las sillas dispuestas en el SUM. A continuación, la asesora les pedirá que reflexionen sobre las formas de comunicarse con el resto del personal dentro de la institución.

Luego se les brindará una hoja y una lapicera para que puedan escribir, en forma anónima, cuáles son las problemáticas que visualizan sobre la comunicación intra institucional y también para que puedan establecer y pensar posibles soluciones para las mismas. A continuación, se les solicitará que coloquen la hoja dentro de una urna situada en el SUM.

Los datos obtenidos en esta actividad serán objeto de análisis por parte de la asesora para llevar a cabo el objetivo general.

Bloque III: Motivación y reflexión sobre la jornada.

Tiempo estimado: 30 minutos.

Para finalizar esta jornada, se les pedirá a los asistentes que se ubiquen en sus lugares. Luego, se reproducirá un video motivacional: “El trabajo en equipo, una herramienta para el éxito. Karem Achach Ramírez. TEDX Mérida” ([Ver link](#))

Como cierre, se ofrecerá un espacio para reflexión y debate sobre lo abordado en video y en la jornada.

Segundo taller: “Reconocimiento del problema”

Actividad 5.

Objetivos generales del encuentro:

✓ Conocer y reconocer la problemática institucional referida a la comunicación.

Duración: 2:00 horas aproximadamente.

Desarrollo:

El segundo encuentro de este taller se realizará en el SUM se dividirá en tres bloques.

Bloque I: Conocimiento del problema.

Tiempo estimado: 45 minutos.

Desarrollo:

Los docentes y personal directivo se dispondrán en el SUM. La asesora les dará la bienvenida al segundo encuentro de este taller. Luego, les solicitará que hagan una ronda. A continuación, les propondrá jugar a un juego: “El teléfono descompuesto”. La asesora anotará una frase en una hoja. Luego, se la dirá al primer miembro de la ronda. El mensaje debe ser transmitido uno a uno en el oído. Cuando dicho mensaje llegue al último miembro de la ronda, éste deberá decir en voz alta cual fue el mensaje que le llegó. Luego, la asesora leerá en voz alta cual fue el mensaje original.

A continuación, se les solicitará a los asistentes que tomen asiento. Luego se ofrecerá un tiempo de debate de reflexión institucional para analizar lo sucedido en el juego.

Bloque II: Análisis de diferentes situaciones problemáticas.

Tiempo estimado: 30 minutos.

Desarrollo:

La asesora le dará a cada integrante un papel de color. Luego les pedirá que se agrupen según el color del trozo de papel que les tocó. Se formarán 6 grupos de alrededor de 10 personas por grupo. Se le pondrá que se ubiquen en círculo para poder realizar un trabajo de análisis en equipo.

Acto seguido, la asesora brindará una hoja con una situación problemática. Cada grupo tendrá una situación problemática diferente. A continuación, se les propondrá que lean en grupo la situación problemática planteada, y que luego realicen un debate sobre

qué métodos deben llevar a cabo para comunicar estas situaciones problemáticas, de modo que todo el personal este enterado.

Bloque III: Debate institucional sobre las diferentes situaciones problemáticas.

Tiempo estimado: 45 minutos.

Desarrollo:

Una vez debatidas en grupo las situaciones problemáticas, la asesora dará paso a el debate institucional. Para ello, le pedirá a cada grupo que pase a leer su situación problemática y a contar cuáles son los métodos que proponen para comunicar estas situaciones al resto del personal.

Se les pedirá a los demás grupos que comenten generando un debate. La asesora irá tomando nota en un pizarrón sobre las posibles soluciones que se brindan.

Una vez que todos los grupos hayan participado, la asesora invitará a observar las soluciones institucionales que se plantearon y dando su punto de vista sobre cual le parece mas adecuada.

A continuación, para terminar la jornada, se les entregará un presente con la siguiente frase de Mario Kaplún: “La verdadera comunicación no comienza hablando sino escuchando. La principal condición del buen comunicador es saber escuchar”.

Tercer taller: “Resolución del problema”

Actividad 6

Objetivos generales del encuentro:

- ✓ Seleccionar en forma democrática, diferentes canales de comunicación formales para la resolución de la problemática.

Duración: 2:00 horas aproximadamente.

Desarrollo:

El tercer encuentro de este taller estará a cargo de un/a psicólogo/a organizacional en conjunto con la asesora. El mismo se realizará en el SUM del Instituto y se dividirá en tres bloques.

Bloque I: “Diferencias entre la comunicación formal e informal”

Tiempo estimado: 45 minutos.

Desarrollo:

Se invitará al personal del Instituto Santa Ana a que se dispongan en sus asientos en el SUM. A continuación, se presentará a la licenciada en psicología organizacional quien brindará una charla sobre los beneficios de la comunicación formal, organizada y pautaada dentro de los Acuerdos Escolares de Convivencia.

Para esta primera parte de la jornada, se utilizará como disparador un video de elaboración propia sobre la comunicación formal e informal. ([Ver link](#))

Luego de la exposición de la licenciada en psicología organizacional, se procede a reflexionar sobre cómo es la comunicación intra institucional.

Bloque II: “Debate sobre la comunicación dentro del Instituto Santa Ana”

Tiempo estimado: 45 minutos.

Desarrollo:

Luego de la reflexión realizada en el bloque I, se procederá a abrir el debate. Para ello, se les pedirá a los asistentes que piensen en lo que escribieron en aquella actividad anónima del primer taller. Luego se dará el espacio para que puedan participar oralmente contando qué cosas referidas a la comunicación dejarían y qué cosas cambiarían.

La licenciada en psicología social irá tomando nota en la computadora, la cual estará conectada al proyector para ir actualizando los datos de aquello que considere relevante para la resolución del conflicto: diferentes canales de comunicación formales, herramientas que se pueden utilizar, materiales, etc. Dichas ideas serán registradas para retomar en el bloque III de este encuentro.

Bloque III: “Decisiones democráticas”

Tiempo estimado: 30 minutos.

Desarrollo:

Una vez abordadas las diferentes propuestas para arribar a una comunicación más formal por parte del personal del Instituto Santa Ana, la Licenciada en Psicología Organizacional y la Licenciada en educación (asesora) darán su punto de vista sobre cuáles de esas propuestas son más pertinentes para el Colegio.

A continuación, se propone una votación sobre dichas propuestas. Se le informará a los presentes que dichas decisiones democráticas serán parte de una revisión y re elaboración de los acuerdos escolares de convivencia donde quedarán asentados los nuevos canales de comunicación formales.

Una vez concluida la votación, se observa un último video sobre la comunicación eficaz y asertiva: ([Ver link](#)). Luego se invita a la reflexión.

Por último, se felicita a todo el personal del colegio por haber trabajado en equipo en pos de mejorar institucionalmente.

A continuación, se invita a los asistentes a compartir un café con los compañeros.

Etapa IV: “Revisión y re elaboración de los Acuerdos Escolares de Convivencia”

Actividad 7

Objetivos generales del encuentro:

- ✓ Revisar y re elaborar los Acuerdos Escolares de Convivencia en conjunto con los representantes legales y directivos de los diferentes niveles educativos del Colegio Santa Ana.

Duración: 3:00 horas aproximadamente.

Desarrollo:

En primera instancia la coordinadora de las entrevistas deberá acordar día y horario para la reunión con los representantes legales y directivos de la Institución.

Una vez acordada dicha reunión se procede a ejecutar la misma. Se propondrá revisar y re elaborar los AEC en función de los datos arribados en los talleres, por ejemplo, las sugerencias que el personal puso en la urna en el primer taller, y el voto democrático que se realizó en el último taller en presencia de la Licenciada en Comunicación Organizacional. Por tal motivo, se reflexionará sobre los datos arribados para la posterior escritura de los acuerdos.

Acto seguido, se procederá a la escritura del mismo dejando asentadas las nuevas formas de comunicación institucional. Se sugerirá utilizar canales formales tales como: cuadernos de comunicados institucionales, carteleras, reuniones pautadas mensualmente entre los docentes con su directivo, entre directivos y también entre directivos y representantes legales.

Luego se sugerirá a los directivos que convoquen a una reunión con sus respectivos equipos con el fin de socializar el nuevo Acuerdo Escolar de Convivencia que entrará en vigencia a partir de la finalización de la escritura del mismo.

Por último, se procederá a realizar un acta en el libro de actas institucionales dicha reunión.

Cronograma

Cuadro número 4. Diagrama de Gantt

Etapa	N° de actividad	Actividad	Responsable	MARZO				ABRIL				MAYO					
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
I	1	Entrevista con representante legal en lo pedagógico.	Lic.en Educación														
I	2	Entrevista con equipo directivo	Lic.en Educación														
II	3	Entrevista con ambos representantes legales	Lic.en Educación														
III	4	Presentación y confianza	Lic.en Educación														
III	5	Reconocimiento del problema	Lic.en Educación														
III	6	Resolución del problema	Lic. Ps. Organiz y Lic.en Educación														
IV	7	Revisión y re elaboración de AEC	Lic.en Educación														

Fuente: elaboración propia

Recursos

Para llevar a cabo este plan de intervención serán necesarios los siguientes recursos:

Recursos humanos:

- ✓ Actividad 1: Representante legal en lo pedagógico y Lic. en Educación (asesora)
- ✓ Actividad 2: Equipo directivo de los niveles educativos y asesora.
- ✓ Actividad 3: representante legal en lo administrativo, representante legal en lo pedagógico, asesora.
- ✓ Actividad 4: Representante legal en lo administrativo, representante legal en lo pedagógico, equipo directivo, docentes y asesora.
- ✓ Actividad 5: Representante legal en lo administrativo, representante legal en lo pedagógico, equipo directivo, docentes y asesora.

- ✓ Actividad 6: Representante legal en lo administrativo, representante legal en lo pedagógico, equipo directivo, docentes, Licenciada en Psicología Organizacional y asesora.
- ✓ Actividad 7: Representante legal en lo administrativo, representante legal en lo pedagógico, equipo directivo y asesora.

Recursos materiales/técnicos:

- ✓ Actividad 1: 1 despacho donde realizar las entrevistas, libro de actas de la institución.
- ✓ Actividad 2: 1 despacho donde realizar las entrevistas, libro de actas de la institución.
- ✓ Actividad 3: 1 despacho donde realizar las entrevistas, libro de actas de la institución.
- ✓ Actividad 4: Salón de usos múltiples, sillas, equipo de sonido (parlantes y micrófono), cañón, pantalla, computadora, cable HDMI
- ✓ Actividad 5: Salón de usos múltiples, sillas, equipo de sonido (parlantes y micrófono).
- ✓ Actividad 6: Salón de usos múltiples, sillas, equipo de sonido (parlantes y micrófono), computadora, cable HDMI, cañón, pantalla.
- ✓ Actividad 7: Despacho para realizar la reunión, computadora.

Recursos de contenido:

- ✓ Actividad 4: Audiovisual: Karem Achach Ramírez. TEDX Mérida.
www.youtube.com/watch?v=pzX6RzjVIYM
- ✓ Actividad 6: Audiovisuales: Ejercicio final: ¿Cómo ser un comunicador eficaz y asertivo? www.youtube.com/watch?v=OpIZKhm09FA

Diferencias entre comunicación formal e informal:

<https://youtu.be/fhZ0OgKYk0U> (Elaboración propia)

✓ Actividad 7: Impresión del nuevo AEC

Recursos económicos:

Se estima que el colegio Santa Ana cuenta con recursos económicos suficientes para llevar a cabo este plan de intervención, ya que el mismo se encuentra llevando a cabo un plan de mejora institucional donde, entre otras cosas, apuestan a trabajar en la comunicación intra institucional.

Por otro lado, también cuenta con algunos materiales necesarios para la ejecución de este plan tales como computadoras, sillas, proyector, internet, etc., por lo que no será necesaria la compra de dicho material.

Otros materiales como hojas, bolígrafos, cartulinas, copias en blanco y negro, ovillo de lana, cable HDMI, fibrón indeleble, infusiones, etc., serán parte de los recursos económicos que se deberán comprar por lo que los mismos tendrán un costo dentro del presupuesto.

Presupuesto

El presupuesto tendrá una validez de 30 días corridos a partir de la entrega del mismo. Concluido este plazo sufrirá modificaciones. Los valores estarán calculados en pesos.

El pago se realizará de la siguiente manera: 50% del presupuesto al inicio del asesoramiento, y 50% al finalizar el mismo.

Se entregará un recibo una vez efectuado el primer pago parcial, como comprobante de pago. Al realizar el pago total, se entregará una factura como comprobante de los servicios prestados.

Cuadro número 4. Presupuesto

Cantidad	Material/Recurso/Horas	Valor unitario en pesos	Valor total en pesos
8	Horas de reuniones	1600	12800
6	Horas de planificación	1600	9600
6	Horas de capacitación	1600	9600
2	Horas de elaboración de evaluación	1600	3200
3	Horas Lic. Psicología Organizacional	1600	4800
2	Horas de internet	100	200
1	Resma de hojas A4 "AUTOR"	560	560
2	Cajas de bolígrafos x40 u	800	1600
30	Copias en blanco y negro	10	300
2	Carpetas A4 tapa transparente	50	100
2	Ovillos de lana	320	640
1	Cable HDMI	980	980
1	Fibrón indeleble	50	50
10	Cartulinas de diferentes colores	50	500
100	Vasos descartables para café	460	460
5	Cajas de café en saquitos x20U	180	900
1	Caja sobres de azúcar	1400	1400
1	Bolsa de cucharitas	1100	1100

Total, en pesos		48790
------------------------	--	--------------

Fuente: elaboración propia

Evaluación

Como menciona Bonilla (2007), la evaluación de impacto es un proceso mediante el cual se permite visualizar los efectos de un proyecto aplicado en relación a los objetivos propuestos.

Para realizar la evaluación de este plan de intervención, se propone realizar un cuestionario mediante Google Forms donde se observen si los indicadores/ objetivos han sido alcanzados en su totalidad, medianamente, o no alcanzados. Dicho cuestionario está enfocado a recoger información pertinente a la comunicación que se establece entre los distintos actores de la institución.

Se enviará un link a través de WhatsApp. Si bien, esta no es una herramienta de comunicación formal, servirá para la asesora afín de que la encuesta pueda ser contestada en forma rápida y a través de los dispositivos celulares. Por tal motivo, dicho formulario será enviado a los equipos directivos y representantes legales, quienes luego pasarán la información a sus respectivos docentes.

Se considera este cuestionario pertinente para realizar una evaluación final sobre el este plan debido a que todos los objetivos se dirigen a mejorar la calidad de la comunicación estableciendo canales formales que quedarán asentados dentro de los Acuerdos Escolares de Convivencia para que los actores puedan hacer un uso eficiente y eficaz de dichos los mismos. [Ver link](#) del cuestionario en cuestión.

Resultados esperados

A través de las actividades planificadas, se espera que se pueda abordar la problemática que atraviesa el Instituto Santa Ana en cuanto a la comunicación intra institucional, y así contribuir a la mejora de las relaciones interpersonales, como así también, al manejo de la información dentro de la institución. Esto, permitirá que los actores involucrados tengan mayor conciencia sobre la realidad que los rodea dentro del Colegio.

Se desea que pueda asistir todo el personal del colegio, con el fin de comprender el problema, trabajarlo e intentar resolverlo de manera democrática a través de los talleres propuestos en este plan de intervención. Se promoverá el intercambio oral, el análisis, la reflexión y el debate. De esta manera se busca establecer relaciones interpersonales más firmes y estables, basadas en una relación de confianza en cuanto a lo laboral, creando un

clima de trabajo agradable, que apunte a trabajar diariamente por la visión y la misión que esta institución propone como pilares fundamentales.

Luego de llevar a cabo el taller, se espera que el Instituto Santa Ana pueda revisar y reacondicionar sus Acuerdos Escolares de Convivencia de forma democrática, incorporando en los mismos, los nuevos canales de comunicación formal que se utilizarán dentro de la institución, de modo tal que se cree una red donde todos puedan realizar sus aportes y mantenerse comunicados.

Conclusión

Luego de realizar un análisis exhaustivo del material teórico perteneciente al Instituto Santa Ana y proporcionado por la Universidad Siglo 21, donde se detecta una problemática sobre la comunicación intra institucional, se procede a analizar los datos. Los mismos muestran que el colegio posee una problemática en la comunicación intra institucional debido a dos factores: por un lado, la problemática deriva de el crecimiento exponencial que tuvo la institución en los últimos años. Las autoridades del colegio se focalizaron en este crecimiento, pero no tuvieron en cuenta lo relacionado a la comunicación, pilar importantísimo a la hora de cumplir la misión y visión que esta institución propone. Por otro lado, la problemática también deriva de la falta de participación del personal al momento de crear los acuerdos escolares de convivencia. Los mismos fueron creados solo por los niveles jerárquicos más altos, no dando lugar a la participación colectiva que es propia de la creación de dichos acuerdos.

A su vez, al observar el organigrama, se puede ver que la comunicación es solo descendente, desde los puestos mas altos a nivel jerárquico hacia los mas bajos. Esto también dificulta la comunicación ya que la misma no asciende ni es transversal.

Como conclusión final del presente trabajo se puede contemplar cómo la apuesta a la comunicación intra institucional beneficiaría ampliamente a la institución, por aumentar con ello la calidad de las relaciones interpersonales en pos del cumplimiento de la visión y de la misión que dicha institución propone.

Mediante la propuesta que se plantea en este Plan de Intervención se pretendió contribuir mediante las actividades planificadas, a la solución de la problemática detallada dado que, por un lado, mediante un plan de comunicación se busca involucrar, concientizar, y hacer partícipe a cada miembro de la organización del cambio que se está llevando a cabo buscando enriquecer la calidad de la comunicación intra institucional. Es claro que las actividades planteadas solo podrán poner luz a la problemática para reconocerla y trabajarla, ya que el tiempo de trabajo del taller es corto. Como se ha dicho anteriormente, todo cambio conlleva un tiempo, un proceso de asimilación y acomodación que se debe atravesar hasta poner en práctica nuevas formas de ser y permanecer.

Para finalizar, se deja en claro que el seguimiento y el acompañamiento de la puesta en práctica de los nuevos Acuerdos Escolares de Convivencia, no serán parte de este plan ya que requiere un proyecto institucional interno que llevará tiempo aplicar, como todo proceso de deconstrucción y construcción.

Recomendaciones

Se sugiere que el instituto pauté jornadas institucionales bimestralmente, de modo que se pueda conversar y debatir sobre ciertas problemáticas o situaciones referidas a lo pedagógico y a los manejos institucionales.

También se recomienda revisar anualmente los Acuerdos Escolares de Convivencia, antes de iniciar el ciclo lectivo, realizando reuniones plenarias donde se

pueda debatir cuales fueron las debilidades y fortalezas del año anterior, de modo que se puedan realizar las modificaciones pertinentes en el AEC para el nuevo ciclo lectivo.

Por otro lado, se propone reforzar los procesos de comunicación implementados en función de crear una cultura organizacional abierta a la bidireccionalidad de los mensajes, alentando la participación activa de los actores involucrados dentro del Instituto Santa Ana.

Referencias

- Andrade, H.** (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Ayarzúm, M.E** (1989). *La importancia de la comunicación social en el mundo de hoy*. Comunicación y medios, 13.
- Bauman, Z.** (2000). *Modernidad líquida*. España
- Bentancourt, A. M.** (2007). *El taller educativo*. Bogotá, Colombia. Aula Abierta
- Blejmar., B.** (2009). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. Buenos Aires.: Noveduc.
- Capriotti, P.** (2009). *De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias*. Quito, Ecuador: Universidad de los hemisferios.
- Córdoba., M. d.** (2015). Orientaciones generales para la construcción de los acuerdos escolares de convivencia. Córdoba.
- Enz, A.** (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Capital Federal.: Asociación Civil COMUNIA.
- Frigerio, P. y.** (1993). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Serie Flacso en acción.
- Guailas, M. d.** (2013). Propuestas para la comunicación interna para la unidad de comunicación social de la municipalidad de Cuenca Alvarado y Mejía Guailas.

Manes, J. M. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.

Silvina Gvirtz, S. G. (2009). *La educación ayer, hoy y mañana: el ABC de la pedagogía*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.: Aique Educación.

Universidad Siglo 21. (2019). El trabajo en equipo. Córdoba.

Universidad Siglo 21. (2021). Acuerdos escolares de convivencia. Córdoba.

Vior, S. E. (2008). *La política educacional a partir de los '90*. Lujan, Buenos Aires: Universidad Nacional de Lujan.

