



UNIVERSIDAD SIGLO 21
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
TRABAJO FINAL DE GRADO
PLAN DE INTERVENCIÓN

**Plan de Convivencia para el fortalecimiento de la comunicación
y los vínculos del Instituto Santa Ana**

Alumna: Gabriela, Membribes Alejandra.

D.N.I: 25.611.982

Legajo: VEDU013972.

Docente: Magda Teresa, Dávila Durán

13 de junio de 2021

Índice

1. Resumen	4
1.1 Introducción	5
1.2 Presentación de la línea temática	6
1.3 Gobiernos educativos y planeamiento	6
2. Síntesis de la Institución	8
2.1 Instituto Santa Ana	8
2.2 Historia de la institución	9
2.3 Misión	10
2.4 Visión	11
2.5 Valores	11
2.6 Organigrama	11
3. Delimitación del problema/ Necesidad de intervención	12
4. Objetivos	16
5. Justificación	17
6. Marco teórico	19
7. Plan de trabajo	29
7.1 Etapa estratégica	29
7.2 Cronograma	38
7.3 Recursos y fijación de presupuesto	39
8. Evaluación	39
9. Resultados esperados	41
10 Conclusión	42

RESUMEN

La escuela en este contexto actual, debe fortalecer y potenciar la comunicación que promueve y acompaña el aprendizaje, porque la relación pedagógica es esencialmente una relación entre seres que se comunican, que interactúan, que se construyen en la interlocución. Así pues, el vínculo pedagógico es una condición sustantiva del proceso de enseñanza y aprendizaje, que se logra en la interacción y que es importante considerar y trabajar. Se requiere que los docentes y directivos, en este caso del instituto Santa Ana, construyan una manera de vincularse en contextos favorables que posibiliten la comunicación y la participación. El objetivo de este trabajo es promover un plan de convivencia, con el fin de mejorar las prácticas de comunicación y los vínculos interpersonales, a partir de la ejecución de una serie de actividades divididas en cinco bloques. Para alcanzarlo, se espera que docentes y directivos del nivel primario participen colectivamente de la realidad institucional. Los resultados esperados giran en torno a conseguir que en la institución la convivencia escolar sea una construcción colectiva, de toda la comunidad educativa, con interacciones positivas y estrechas entre los sujetos, fundadas en valores compartidos como el respeto y la tolerancia, y que, a su vez, se sientan motivados a la participación y a la creación de espacios de comunicación en la institución.

Palabras claves: construcción colectiva, convivencia escolar, comunicación.

INTRODUCCIÓN

En la escuela se conforma una red cuyos vínculos se sostienen por un conjunto de valores, creencias y prácticas, compartidos por sus miembros. Esta alianza, que sin dudas se ve afectada por cambios sociales y culturales, debe recrearse como pilar de cualquier proyecto educativo y formar parte de la agenda del equipo directivo. Así es como llegan a conformarse un conjunto de relaciones entre docentes, autoridades, alumnos y familias, que constituyen la comunidad educativa (Organización de los Estados Iberoamericanos, 2016).

Se abordará en este trabajo lo que respecta a la comunicación y el fortalecimiento de vínculos entre los docentes y directivos del Instituto Santa Ana. El Gobierno de Jujuy (2020) refiere que la comunicación, es esencialmente la producción de vínculos y sentidos, es escuchar, poner la mirada sobre los/as otros/as y comprenderlos/as. Por lo tanto, iniciar y sostener un proceso educativo es también iniciar y sostener un proceso de comunicación.

La escuela debe, en este contexto, fortalecer y potenciar la comunicación que promueve y acompaña el aprendizaje, porque la relación pedagógica es esencialmente una relación entre seres que se comunican, que interactúan, que se construyen en la interlocución (Gobierno de Jujuy, 2020). Considerando que el vínculo pedagógico es una condición sustantiva del proceso de enseñanza y aprendizaje, que es importante considerar y trabajar, se requiere que los docentes y directivos, en este caso del instituto Santa Ana, construyan espacios favorables para vincularse que potencien la comunicación y permitan la optimización del aprendizaje.

I. Presentación de la línea temática escogida

1.1 Gobiernos educativos y planeamiento.

La educación como proceso y como producto forma parte de un mundo social que además de transferir conocimientos propicia modos de relacionarse con el otro. Educar para la convivencia es un proceso continuo, fruto de las interrelaciones que involucran a todos los miembros de la comunidad educativa y que se logra promoviendo el diálogo y la reflexión.

Resulta primordial comprender que la convivencia es una construcción colectiva, que por más que esté liderada por el equipo de gestión debe ser trabajada y socializada con todos los miembros de la comunidad educativa. Con un doble fin, uno funcional que permite alcanzar aprendizajes de calidad y otro formativo, en cuanto posibilita la construcción de personas idóneas y capaces de contribuir con el desafío de transformar la sociedad. También es importante favorecer espacios que reconozcan en el lenguaje y la comunicación, los recursos necesarios y suficientes para superar los quiebres y restituir el sentido de la convivencia. (Aristegui, *et al*, 2005).

En los últimos años, las relaciones sociales que se establecen en la escuela comienzan a ser el foco de estudio. Estas deben ser estudiadas bajo el concepto de Convivencia Escolar, ya que no son espontáneas, sino que son atravesadas por normas y valores específicos. Como sostiene Ortega (1997), es necesario tener en cuenta los procesos de comunicación, sentimientos, actitudes, roles, estatus y poder. (Ochoa y Diez-Martínez, 2013).

En este marco, al equipo de gestión le corresponde planificar políticas y estrategias educativas que sean acordadas con toda la comunidad, a partir de acciones democráticas y participativas que integren a todos; teniendo en cuenta que la comunicación en el entorno

educativo no se impone, pero tampoco debe quedar reducida a la mera difusión de información.

Con respecto a lo anterior, es de importancia desarrollar un estilo de gestión que permita mayores niveles de reflexión, diálogo y respuesta colectiva para la acción, al interior de la escuela y su contexto. También dinamizar la comunicación institucional y favorecer e instrumentar la incorporación de recursos tecnológicos como apoyo a la tarea pedagógica y administrativa. (Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, 2011-2020, pp. 9-10).

Los procesos institucionales y las necesidades que demanda la sociedad, deben estar inmersas en un constante diálogo que permita el mejoramiento y la capacidad de respuesta de la escuela. Como lo considera Martínez, L. M. (2013), la comunicación institucional de una escuela además de buscar un reconocimiento social para ampliar su reputación y de esa manera incrementar su matrícula anual, se debe proponer “como ideal de vida, lo que conlleva una transformación de las personas y del entorno en el que se encuentra el centro”. (p.76).

En este sentido, Habermas (1987), señala que la convivencia no es la interacción entre dos individualidades, ya que implica formas de relacionarse en la que miembros de un grupo social puede orientar su acción a objetivos comunes. Es por eso que, para el autor, la convivencia implica la acción regulada por normas y la acción comunicativa. (Magendzo, Toledo y Gutiérrez, 2012).

2. Síntesis de la organización o institución seleccionada.

2.1 Instituto Santa Ana.

A partir del documento base que efectúa la descripción del Instituto Santa Ana (Universidad Siglo 21, 2019), es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés), de doble escolaridad obligatoria a partir de la Sala de 5 años, que funciona en un edificio propio.

Actualmente asisten 407 alumnos (de los cuales el 80 % pertenecen a barrios de zona norte y el 20% restante a zonas más alejadas y dispersas), y 72 docentes distribuidos en dos turnos, mañana y tarde. Mixto y laico, cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés. Las acreditaciones internacionales de enseñanza de inglés son expedidas por las universidades de Cambridge y London.

Se encuentra ubicado en Argentina en la provincia de Córdoba más precisamente en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba; aproximadamente, a 7 kilómetros del centro de la ciudad, en el límite norte del barrio Argüello, limitando al frente con barrio Argüello Norte, Villa 9 de Julio y Villa Silvano Funes, rodeado de viviendas y casonas amplias. Este sector está poblado casi en su totalidad y las familias que residen en la zona poseen en su mayoría una posición socioeconómica media. (Universidad Siglo 21, 2019).

* Dirección postal: Ricardo Rojas 7253.

* Código postal: 5147

* Teléfono: 03543 42-0449

* E-mail: info@institutosantaana.edu.ar

* E-mail del director general: bergelrd@yahoo.com.ar

*Página web de la institución: <https://www.institutosantaana.edu.ar/>

* https://www.facebook.com/SantaAnaInstituto/?_rdc=1&_rdr .

2.2 Historia de la institución

La Institución surge por acción e iniciativa privada de las familias fundadoras que anhelaban una formación bilingüe para sus hijos, ya que en la zona no existía ningún centro educativo formal que ofreciera ese tipo de educación. Así, se logró concretar la idea de la fundación de la escuela a partir de la adquisición de un amplio predio compuesto por una gran casona, en donde comenzó a funcionar el nivel inicial, primer y segundo grado en el año 1980, con un total de 52 alumnos y las dependencias administrativas.

Se constituye en sus comienzos como sociedad anónima formada por tres inversores: uno encargado del aspecto pedagógico, y otros dos del administrativo. Con el paso del tiempo se fueron yendo los inversores (el que se encargaba de lo pedagógico entre 1985 y 1986), de modo tal que hacia el año 2008 solo quedaba uno de los fundadores. La escuela en el año 1982, recibió la resolución de la adscripción a la enseñanza oficial. En ese mismo año, se construyó el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual se enmarca alrededor de la educación personalizada, bilingüe de doble escolaridad, con base en el constructivismo y atendiendo a valores humanos basados en postulados fundacionales humanísticos. (Universidad Siglo 21, 2019).

Posteriormente en 1984, la escuela se expandió a partir de la inauguración de un edificio para la educación primaria, en la actualidad en este lugar se encuentran las aulas en donde funciona el primario y el secundario de la institución. En este mismo año, se incorporaron dos directores uno para secundario y otro para el nivel inicial. (Universidad Siglo 21, 2019).

Durante los años 1990 y 2000, cambió la dirección pedagógica y esta implementó modalidades educativas diferentes al ideario fundacional, en relación con el perfil de alumnos/as y familias. Provocando la necesidad de aplicar un proyecto de fortalecimiento y redefinición pedagógica, para delimitar el perfil de alumnos/as, docentes y familias, que forman parte de la institución. (Universidad Siglo 21, 2019).

En el año 2017 se realizaron mejoras edilicias incorporando una nueva sala de nivel inicial y una casona, en donde se desarrolla un salón de usos múltiples, espacios libres de recreación y un playón deportivo. Actualmente, la expansión edilicia y mejoras en la infraestructura de la institución son temas que preocupan y ocupan un lugar preponderante en la agenda de la escuela. (Universidad Siglo 21, 2019).

2.3 Misión

La institución gira en torno a posibilitar una oferta educativa de calidad con un amplio dominio del idioma inglés. Como misión el colegio pretende “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.” (Universidad Siglo 21, 2019, p.35).

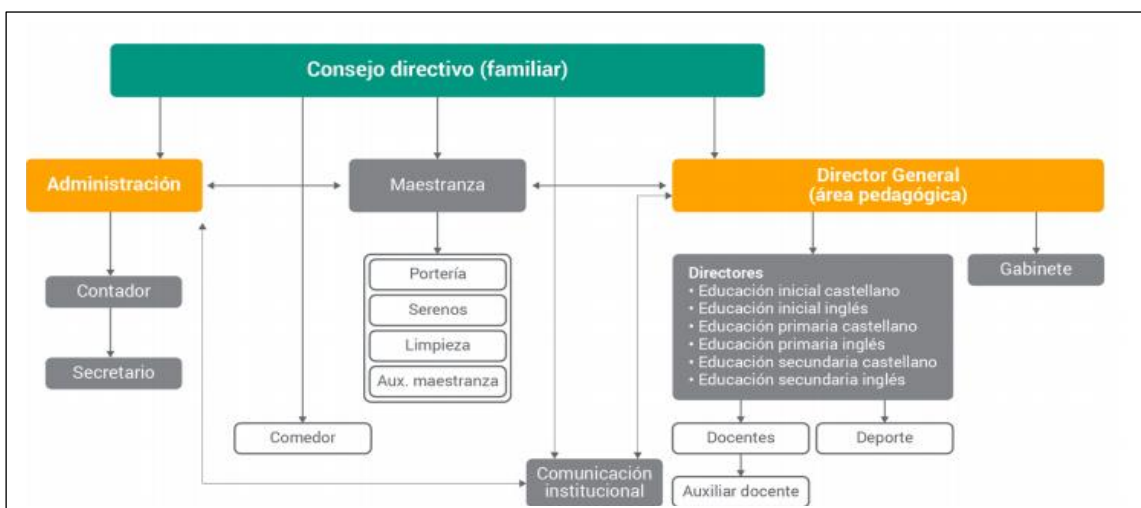
2.4 Visión

La visión de la institución tiene su foco en considerar a cada alumno/a, “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”. (Universidad Siglo 21, 2019, p.34). Desarrollando la empatía y la autonomía para formar sujetos críticos de la realidad que los rodea y con un muy buen dominio del idioma inglés. La idea principal del colegio es que sus alumnos/as a lo largo de su formación, adquieran competencias que en un futuro puedan aplicar al ámbito académico y laboral. (Universidad Siglo 21, 2019).

2.5 Valores

Los valores cultivados por la institución, que definen su historia y se mencionan en los AEC son: el diálogo, como vehículo que permite intercambiar posturas y lograr acuerdos; la identidad, direccionado como el respeto a la esencia de cada persona; y el respeto, como un valor muy importante que vincula a todos los actores que participan en la institución. (Universidad Siglo 21, 2019)

2.6 Organigrama **Figura 1: Organigrama de la Institución Santa Ana.**



Fuente: Universidad Siglo 21, 2019.

3. Delimitación del problema o necesidad objeto de intervención.

¿Cómo se caracteriza la comunicación en el Instituto Santa Ana y cómo se relaciona con la convivencia?

La problemática que es objeto de intervención, es la falla en la comunicación institucional del Instituto Santa Ana, que se produce debido a la existencia de canales informales y la falta de participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa; que ha crecido exponencialmente en los últimos años y que afecta las prácticas comunicacionales entre directivos, docentes y familias, en el marco de una convivencia participativa y democrática.

Para delimitar este problema, se ha tomado en cuenta la información provista por la Universidad Siglo 21 (2019), que detalla los comienzos del Instituto Santa Ana y su estructura organizativa, en donde el organigrama de la escuela se delimita desde el consejo directivo y no está socializado oficialmente, provocando así canales de información informales, ya que la distribución de tareas se acuerda verbalmente y no se registran documentos oficiales sobre ella. También se tomará en cuenta el análisis de la situación de la escuela a través del DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), en el cual se mencionan fallas en la comunicación institucional.

Esta situación fue reconocida y ampliada por el director general del instituto Santa Ana, Ricardo Vergel (2019) en una entrevista donde puntualizó:

...Dentro de algunos desafíos u obstáculos que podemos identificar, como lo más importante a resolver me gustaría mencionar, el tema de la comunicación institucional en una estructura que creció exponencialmente en tanto familia, alumnos, docentes necesita de mucha habilidad y de mucha infraestructura o de mucha estructura para poder resolverlo satisfactoriamente. [...] Nosotros tenemos como imaginario o como lema la calidez humana, es algo que nos caracteriza (...) y bueno este crecimiento es un desafío, un obstáculo que tenemos que lograr, mantener... (Universidad Siglo 21, 2019).

Santa Ana se define como “una gran familia”, para mantener este tipo de cultura es necesario descartar, negar o idealizar aspectos de la realidad. Siendo habitual no explicitar los contratos ni los intercambios entre sus miembros, ocasionando el riesgo de producir intercambios ambiguos, que no facilitan el encuadre de las tareas ni su seguimiento. (Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992).

La comunicación y la convivencia son dos pilares fundamentales dentro de una institución educativa, ya que las prácticas comunicativas de sus miembros inciden en el clima institucional generando ambientes favorables y abiertos a una participación democrática o ambientes poco definidos y de poca participación. Como sostienen Martínez y Castellano (2016), “la comunicación crea ambientes de confianza para que se puedan compartir sus problemáticas, sentimientos, emociones, pensamientos y evitar lo contrario, es decir, el alejamiento o simplemente mantener el silencio”. (p. 71).

Con respecto a estos conceptos, numerosos autores han establecido relaciones que los vinculan dentro del ámbito educativo y que han resaltado su importancia con sus aportes teóricos. Entre ellos se reconocen:

Macías Montero (2017) afirma que: “es fundamental reconocer que la comunicación es, ante todo, interacción; en ella y desde ella se intercambian conceptos, conocimientos, afectos positivos y negativos” (p. 145). Generando vínculos en función del rol que cada miembro de la institución desempeña, relación entre roles encarnados en personas concretas. (Azzerboni y Harf, 2003).

Las prácticas sociales constituyen prácticas comunicacionales, que son manifestaciones de la sociedad y la cultura en un determinado contexto, en el cual interactúan los distintos actores sociales. Estas interacciones permiten la construcción de una trama de vínculos entre las personas, atravesadas por los roles que cada uno de ellos encarna en ese entorno. Por lo tanto, el accionar de cada sujeto estará articulado a los vínculos generados o no junto con su posición dentro del entramado social.

- Duarte Duarte, Jakeline (2005) en su investigación “Comunicación en la convivencia escolar en la ciudad de Medellín”, expone que los procesos comunicativos son constitutivos de la convivencia escolar y deben ser objeto de reflexión por parte de los actores educativos con el fin de generar ambientes más propicios para una formación integral de los sujetos y para la construcción de una sociedad más civilizada. (p.139).

Lo citado anteriormente se encuadra junto con la idea de que la convivencia de toda institución escolar tiene que mantener relación con los principios de una escuela democrática que propicie experiencias formativas, como sostiene Alterman (2017):

...crea climas convivenciales de respeto y reconocimiento del otro y se realizan siempre en el marco de una escuela democrática, o sea, una “escuela abierta”, “de la prórroga”, “escuela que reúne”, “resiste” y “emancipe” a sus miembros (Meirieu, 2004). Escuela como lugar común y compartido, que respeta derechos en un marco fluido y vital entre las generaciones. (p.102).

Las demandas en materia de comunicación generan nuevas necesidades para las instituciones, implementar propuestas en ese aspecto, debe mostrar el resultado de una investigación exhaustiva, pensada estratégicamente y tendiente a sostener lo que Manes, J. M. (2005) indica: “aquellas ventajas distintivas adquiridas y valoradas por la comunidad y a corregir aquellas problemáticas que signifiquen un deterioro de la calidad del servicio educativo”. (p.20)

La propuesta formativa que ofrece el Instituto Santa Ana (Humanidades y Ciencias Sociales), permite que los alumnos adquieran y desarrollen las capacidades para la vida, que no se circunscribe solo a las cognitivas, sino que abarca también lo afectivo y lo social, aspectos que “resultan necesarios para comunicarse, estudiar, trabajar y participar como ciudadanos en una sociedad democrática” (Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, 2011-2020, p.8).

Para finalizar, en tiempos como los actuales en donde las respuestas individualistas priman por sobre las acciones de conjunto; atendiendo a la propuesta formativa de la

institución y a la existencia de fallas en la comunicación, se considera necesario propiciar conformaciones grupales más participativas.

Como lo sostiene la autora Telma Barreiro (2000), estas conformaciones grupales al ser más recíprocas, permiten que sus miembros se sientan seguros y aceptados, con la libertad de participar, expresar sus opiniones e interactuar; revalorizar el sentido de comunidad y mejorar la convivencia en la escuela.

4. Objetivos

Objetivo general

- Promover un plan de convivencia entre docentes y directivos, fortaleciendo las prácticas de comunicación y los vínculos interpersonales del nivel primario del Instituto Santa Ana, provincia de Córdoba, Argentina.

Objetivos específicos:

- Identificar los canales y medios formales e informales de la comunicación existente en la institución, en el nivel primario teniendo en cuenta el contexto de pandemia.

- Diseñar canales de comunicación consensuados con el equipo directivo y docentes de nivel primario, atendiendo al sentido de la institución para permitir y favorecer la comunicación con la comunidad educativa.

- Intervenir distintos espacios para la capacitación y actualización docente en la construcción de herramientas para formalizar las prácticas comunicativas no formales y responder adecuadamente a las necesidades institucionales.

5. Justificación

La comunicación institucional es un valioso instrumento, una herramienta fundamental que permite optimizar las relaciones y vehicular favorablemente la construcción de sentidos pedagógicos dentro del ámbito educativo.

Para lograr una efectiva comunicación institucional, es necesario tener en cuenta todos los canales de comunicación formal e informal que utiliza la institución para interactuar con los distintos miembros de la comunidad educativa.

La escuela constituye un contexto que forma parte del entorno social, por lo tanto, es necesario reconocer que los procesos educativos tienen un profundo carácter comunicativo, que parte de las significaciones que cada miembro de la comunidad educativa construye de la realidad que lo circunda y de las interacciones comunicativas, en las cuales participa. La comunicación no se puede comprimir solo a un proceso informativo ya que supone además la construcción de sentidos a partir de la interpretación de esa información, ligadas a sus intereses, historias y sentimientos. (Duarte Duarte, 2005).

Entender la comunicación como un asunto vital en la escuela entraña confrontar permanentemente el currículo “explícito” y el “oculto”, por cuanto en el aula o fuera de ella, en todos los demás espacios de la institución educativa se aprenden y se enseñan diariamente infinidad de comportamientos, estilos de autoridad, modas, léxicos, normas, gustos de aceptación o rechazo, de unión o individualismo, de inclusión o exclusión. (Duarte Duarte, 2005, p.139).

Las prácticas comunicativas que se desarrollan en la escuela permiten construir conocimientos, instalar valores y comportamientos, pero también influyen en las relaciones interpersonales de sus miembros, por ese motivo es necesario tener en cuenta que la, “convivencia escolar implica rescatar y revalorizar los procesos de comunicación inherentes a los procesos de aprendizaje, de socialización y de formación de actitudes democráticas, dialógicas y participativas”. (Duarte Duarte, 2005, p.145).

Ciertamente, la comunicación es imprescindible en toda estructura social, de allí su importancia en los distintos tipos de relaciones que se desarrollan en la escuela. Encierra un todo, al transmitir opiniones, emociones y actitudes. Por lo tanto, cuando se alteran las prácticas comunicativas o no se realizan de manera adecuada, las relaciones sociales pueden transformarse y la organización no funciona adecuadamente. (Capa, 2020).

Gestionar una “educación de calidad y calidez en sus vínculos, como transmite el eslogan del Instituto Santa Ana es un desafío en estos tiempos y para lograrlo se necesita analizar cada uno de los aspectos de la comunicación junto a sus procesos, en el marco de una convivencia participativa y democrática. Entender que la comunicación es una oportunidad de encuentro con el otro que permite alcanzar acuerdos en el entorno educativo, para construir aprendizajes significativos y fortalecer los factores que intervienen en la creación de relaciones interpersonales.

Cuando hablamos de relaciones nos introducimos dentro del ámbito de la convivencia institucional de sus actores, cómo se considera en nuestra legislación provincial:

Se considera que el logro de una satisfactoria convivencia en la escuela debe ser entendido como un insumo primario e insustituible para transformar

positivamente la educación, en aras de generar condiciones de trabajo más saludables para docentes y estudiantes en las instituciones. (Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba, 2011, p.22).

Teniendo en cuenta la cita textual y contrastada con la misión de la escuela, y atendiendo a los valores que cultivan mediados siempre por el diálogo, se puede afirmar que existe una base positiva que permite construir e implementar nuevos escenarios de convivencia. Esta permite trabajar sobre las diversas prácticas institucionales de comunicación, reconociendo su participación en los procesos de la personalidad, la socialización y las interacciones entre gestión, maestros y familias. También para favorecer los vínculos, la participación activa de los distintos actores sociales y la calidad en la educación.

6. Marco teórico

Para dar un sustento teórico a la propuesta de intervención, es necesario analizar las conceptualizaciones existentes sobre las siguientes variables: comunicación y convivencia escolar.

Una primera aproximación a la definición de comunicación se puede realizar desde su etimología: deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Lo que encuadra a la comunicación como un fenómeno inherente a la relación que los individuos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto. (R.A.E, 2020).

Por lo tanto, es un fenómeno social y dinámico, sujeto a los cambios de pensamientos de las personas y al efecto que esta dinámica provoca en los individuos y grupos que interactúan. En relación a lo expresado anteriormente, Ray L. Birdwhistell sostiene que: “La comunicación, para mí tanto ayer como hoy, es la estructura dinámica que sostiene el orden y la creatividad en el seno de la interacción social”. (Como se citó en Fonseca Yerena, M.S, 2011, p. 5).

En el seno de estas interacciones debe existir un conocimiento común entre los distintos integrantes de la comunidad. Este conocimiento, forma parte de la capacidad que tienen los sujetos para comprender sus acciones y las del otro, fundadas en una intencionalidad. (Bustos, J.C ,2011).

Por lo citado anteriormente, se presenta la siguiente propuesta de intervención que contextualiza a la comunicación en el ámbito educativo, ya que el problema desarrollado puntualiza la existencia de fallas en la comunicación entre los distintos actores sociales de la escuela, lo que nos obliga a rescatar distintos aportes teóricos sobre comunicación y educación.

Varios autores han investigado sobre la vinculación existente entre comunicación y educación, estos remarcan la articulación entre ambos conceptos, debido a que todo acto educativo necesita mediaciones comunicativas, y toda situación comunicativa posee una influencia educativa. “La educación posee una dimensión comunicativa y la comunicación posee un carácter educativo, como sostiene Gutiérrez, ambos conceptos forman parte de un único proceso de producción y entendimiento compartido”. (Mora, G.A, 2016-2017a).

- Ojalvo, V. (1997), sostiene que todo acto educativo es una relación entre personas que interactúan con una intencionalidad, que tiene implícita una dimensión comunicacional. Por lo tanto, comunicación y educación participan de los procesos de socialización y formación de la personalidad de los sujetos. (Mora, G.A, 2016-2017b).

- Mario Kaplún establece puntos de encuentro entre la comunicación y el conocimiento, cuando sostiene que educar implica relacionarse en un proceso de múltiples interacciones comunicativas. (2001).

- Ortiz, E. (1995) cuando se refiere a la comunicación educativa como una variante de la comunicación interpersonal, con gran efecto instructivo y educativo, en toda comunidad. Siendo en la escuela donde adquiere mayor potencialidad.

Es revelador indicar los aportes que sobre esta relación hace el psicólogo L.S. Vygotsky, principal representante del paradigma socio histórico cultural, cuando sostiene que la interacción social es muy importante para la adquisición de conocimientos, siendo este un producto de la interacción social y la cultura. Es citado por Ojalvo:

El desarrollo de la comunicación y el de la generalización van de la mano (...) el modo generalizado del reflejo de la realidad en la consciencia —que es introducida por la palabra en la actividad del cerebro— es otro aspecto de aquel hecho de que la consciencia del hombre es una consciencia social, una consciencia que se forma en la comunicación. (Mora, G.A, 2016-2017 c).

Si nos introducimos en el análisis de la situación comunicacional del Instituto Santa tenemos que hilar más fino y hablar de Comunicación Institucional, de un contexto con una articulación interna, como explica Lara (2003), este tipo de articulación pretende promover

vínculos y relaciones entre los miembros que se desenvuelven en ese contexto educativo, entre lo que producen los distintos sectores de la institución y los componentes de la gestión.

Esta articulación debe darse en un marco de cooperación y trabajo colaborativo con todos los actores sociales que trabajan y se desenvuelven en la escuela, buscando acuerdos que no queden circunscritos a lo informal, o solo establecidos de manera unidireccional. Y promover articulaciones internas y externas, enmarcadas en los principios y valores que la escuela considera como pilares.

Partiendo primero por plantear acuerdos en lo curricular hacia el interior de las disciplinas, buscando articulaciones que permitan relacionar e integrar conceptos, procedimientos y valoraciones para evitar segmentaciones. (Lara, 2003).

Andrade (2005), se refiere a la comunicación interna de una organización como:

El conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a conservarlos informados, unidos y motivados con el fin de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Papic Dominguez. K, 2019, párr. 14).

Los beneficios que genera una buena comunicación interna según Cervera (2008), son ser claros respecto a lo que se requiere de ellos, mayor comprensión entre las personas, reemplazando los rumores y permitiendo información clara y transparente; entendiendo que el saber circula entre todos los actores. (Papic Dominguez. K, 2019).

Es necesario aclarar que dentro de la organización educativa existen distintos tipos de comunicación organizacional interna. Ongallo (2008), enumera los siguientes tipos de comunicación: verticales, horizontales, oblicuos y externos. Igualmente, Almansa (2011) - mediante la cita de Morales, indica la existencia de la comunicación unívoca y biunívoca. La unívoca es emitida por el individuo u órgano que crea información para ser transmitida al resto de los miembros. Y la biunívoca, permite que todos los miembros puedan participar, constituyéndose en emisores y audiencia.

Este tipo de comunicación biunívoca posibilita la construcción de espacios de encuentros en la escuela, dentro de los tiempos institucionales y espacios comunes, para mejorar la comunicación institucional.

Es necesario dentro de esta variable, referirnos más específicamente a la Comunicación Institucional a partir de la palabra de varios autores:

El autor Portugal, R. R. (2012), aporta una definición de Comunicación Institucional desarrollada a partir de las ideas de los profesores Dolphin y Cornelissen, que la establecen como aquella “función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de la organización”. (p.228)

En palabras de Martínez, L.M (2013), la Comunicación Institucional Educativa “se propone como ideal de vida, lo que conlleva una transformación de las personas y del entorno en el que se encuentra el centro”. Se trata de atender los clientes internos, al decir de Manes (1993), cuando define el Marketing educativo, como el proceso en el que se analizarán las

necesidades sociales y por medio proyecto educativo se buscará satisfacerlas. Atendiendo al individuo y el valor del servicio educativo que ofrecen las organizaciones. (p.20).

En el ambiente escolar es fundamental pensar en el establecimiento de una comunicación centrada en una convivencia armoniosa, que optimice las relaciones que se suceden entre quienes lo conforman. Como lo entiende Boggino (2012), al sostener que para que exista convivencia es necesario aplicar como estrategia el diálogo, la comunicación, la reflexión crítica, la confianza por parte de las entidades escolares, asentando sobre estas bases sus normas y valores.

Como lo indican los autores Castro, Marrugo, Gutiérrez y Camacho (2015):

La convivencia es fundamental en todo proceso educativo, y tiene su seno en actitudes y comportamientos respetuosos, positivos y de consenso de todos los sectores que conforman la comunidad escolar. Su fin es formar para una vida adulta y mejorar el clima escolar. (p.170).

Siguiendo la misma línea de trabajo, Mena, Romagnoli y Valdés (2009), formulan que no solo representa un producto de las relaciones interpersonales de los miembros de una comunidad educativa, sino que también participa el modo de cómo se dan esas relaciones; procesos y estilos comunicativos que prevalecen en el interior y en el entorno de la institución; la forma de liderazgo, los criterios en la toma de decisiones, el clima laboral, y cómo se manejan los conflictos y los disensos.

Al convivir dentro de una institución, sus miembros van creando un significado común, constituido históricamente como lo sostiene Geertz (1994), que llega a formar parte

de la identidad del grupo y de sus miembros; por eso convivir en una institución supone convivir en el marco de una identidad de grupo. (UNESCO, 2008).

Para mejorar la convivencia en el Instituto Santa Ana, es fundamental como lo sostiene Megías (2011), tener en cuenta cambios en los siguientes ámbitos:

- Realizar cambios al currículum escolar, para favorecer su carácter democrático y para que sea más inclusivo.
- Incluir la participación de las familias en relación a los temas de convivencia.
- Tener en cuenta el contexto social cercano.
- Revisar las interacciones verbales, los discursos y las estrategias docentes.
- Desarrollar habilidades sociales de comunicación en todos los miembros.
- Crear instrumentos y estructuras en el nivel institucional para promover una convivencia más racional y saludable.
- Trabajar con normas de convivencia y criterios comunes de seguimiento y evaluación ante los incumplimientos, desarrolladas en procesos que surjan desde las aulas.

Lo anterior fue reconocido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, cuando considera que en la convivencia se debe abordar “al interior de los procesos educativos en su conjunto: la organización y participación escolar;

los procesos de enseñanza-aprendizaje, y el clima y las normas de convivencia” (UNESCO, 2008. p.18).

Se considera necesario por lo desarrollado anteriormente, realizar una intervención en el Instituto Santa Ana para implementar un plan de convivencia con el objetivo principal de mejorar la comunicación institucional. Comprendiendo que la convivencia es un proceso que se debe trabajar de manera diaria en todas las esferas de la escuela, (Pérez Juste, 2007). Y la manera de lograrlo, es generando ambientes democráticos de aprendizajes donde se propicie la participación de sus miembros. Por lo tanto, generar un contexto positivo para lograrlo es posible con la construcción colectiva de todos los actores sociales de la institución.

Entendiendo a la convivencia como una relación dinámica y cambiante que se construye en la cotidianidad, como lo señalan Berger y Luckman (1986): “Los hombres producen juntos un ambiente social con la totalidad de sus formaciones socioculturales y psicológicas” (p. 72).

Logrando como menciona Ferrero (2007), una educación basada en los derechos humanos, la cual debe estar presente no solo en los planes de estudio, sino también en las relaciones que se establecen entre todos sus miembros en el desarrollo del acontecer diario de la escuela.

Figura N° 2: Resumen de la variable Convivencia.

VARIABLE: Convivencia	APORTE TEÓRICO	REFERENTES
	<p>-Desde la perspectiva del sujeto, a partir de la construcción y reconstrucción de lazos sociales.</p> <p>-Desde una visión antropológica como significados comunes, constituidos históricamente formando la identidad de los grupos.</p> <p>-Desde la sociología constructivista.</p> <p>-Desde un enfoque de los derechos humanos.</p>	<p>-Boggino (investigación-acción).</p> <p>-Castro, Marrugo, Gutiérrez y Camacho (convivencia y mediación de los conflictos como tragedia).</p> <p>-Mena, Zomagnoli y Valdés (convivencia como producto de relaciones interpersonales y como se dan entre los estamentos del sistema educativo).</p> <p>-Mejías y Perez-Juste (convivencia como formadora de la ciudadanía).</p> <p>-Geertz (parte de una cultura entendida como “pautas y significados”).</p> <p>-Berger y Luckman (convivencia como relación dinámica y cambiante que se construye en la cotidianeidad).</p> <p>-Ferrero (convivencia como reflejo de una realidad diversa en la que interaccionamos con distintas personas con intereses y necesidades distintas. Por ello es necesario educar en los derechos humanos y la convivencia).</p>

Fuente: elaboración propia

Figura N° 3: Resumen de la variable Comunicación

VARIABLE: Comunicación	APORTE TEÓRICO	REFERENTES
No verbal y el aporte de la psicología	Nueva corriente que aporta los conocimientos antropológicos, sociales, psicológicos y lingüísticos para experimentar la comunicación cara a cara.	-Ray, L. Birdwhistell
Interacción fundada en la intencionalidad	Enfoque participativo de la comunicación	-Bustos, J.C
Educacional	-Educación como acto comunicativo (vehiculado por el diálogo). -Como proceso de interrelaciones entre los miembros de la comunidad educativa (Comunicación democrática). -Carácter social de la comunicación.	-Ojalvo (Propone un estilo creativo de la comunicación). -Ortiz (estilo creativo. Comunicación como proceso diádico). -M.Kaphún (aplicó la metodología y las ideas de Paulo Freire). -Vigostki (enfoque histórico cultural).
Institucional	-Como articulación interna para promover vínculos a partir del conocimiento y las características institucionales y del contexto (articulación como marco referencial de las prácticas educativas). -Comunicación organizacional interna como componente estratégico (como recurso gerenciable estratégico). -Comunicación interna como disciplina esencial de la gestión institucional (visión funcional de la comunicación institucional).	-Lara (visión holística y comprensiva del proceso de construcción del conocimiento). -Andrade, Ongallo, Almansa y Cervera (desde una perspectiva del valor instrumental de la comunicación interna). -Martínez (función formativa de comunicación institucional, implementa una estrategia de responsabilidad social educativa). -Manes (planeamiento estratégico y táctico a partir del marketing educativo). -Comelissen y Dolphin (introducen la idea de dependencia entre las distintas esferas de la organización).

Fuente de elaboración propia.

El marco teórico permite plantear, describir y analizar los modos de cómo se gestiona, caracteriza y vehiculiza la comunicación, más precisamente la comunicación organizacional interna, en el establecimiento educativo Santa Ana. Y la necesidad de optimizarla aplicando un plan de trabajo que permita un desempeño profesional participativo, en los procesos de gestión escolar por parte de los docentes y directivos, la integración de cada actor social como parte de la entidad educativa y el fortalecimiento de los vínculos interpersonales. El plan

ofrece la construcción de instrumentos que les permitirá a los miembros de la institución, afrontar día a día con éxito y sobrellevar de la mejor manera posible, las situaciones que deriven del contexto institucional y del entorno externo de la institución.

Respecto a lo anteriormente mencionado, mediante la dinámica del presente plan de intervención se pretende promover la elaboración de un plan de trabajo que implique de forma colectiva un proyecto institucional en AEC, de acuerdo a la realidad y cultura escolar del Instituto Santa Ana de la provincia de Córdoba.

7. Plan de trabajo

En este apartado se presentará el plan de intervención, el cual es un instrumento de planificación, en el cual se detallarán diversas actividades direccionadas a promover un plan de convivencia entre docentes y directivos, fortaleciendo las prácticas de comunicación y los vínculos interpersonales del nivel primario del Instituto Santa Ana de la provincia de Córdoba, dicho plan de trabajo se adecua a un contexto social, espacial y temporal.

7.1 Etapa Estratégica

A continuación, se detallará cinco (5) bloques comprendido cada uno por dos (2) encuentros en el cual se realizará las actividades pertinentes. Para esto se plantea una capacitación a los miembros de la comunidad educativa durante 4 meses, dando una actividad modelo por cada encuentro. Donde los dos primeros serán en fechas próximas preferiblemente para no perder el ritmo.

Cada encuentro se realizará el segundo sábado de cada mes por la mañana y con una duración de 3 horas aproximadamente cada uno, en el Instituto Santa Ana, tomando todas las previsiones de bioseguridad. Por el contexto de pandemia, en cada encuentro se dividirá en

grupos iguales a los docentes y demás miembros de la institución, y se les impartirá las actividades por turno de cada grupo, conformados por orden alfabético.

Bloque N° 1: Promover la comunicación eficaz entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En este apartado se trabajará de manera conjunta con los docentes y directivos, ayudándoles a solucionar la falla en la comunicación institucional del Instituto Santa Ana, que se produce debido a la existencia de canales informales y la falta de participación activa. Para trabajar la comunicación eficaz se programan 2 actividades tal como puede verse en la tabla 1 y tabla 2.

Tabla 1. Actividades 1, bloque 1 – Comunicación eficaz.

Título Actividad N° 1	Los canales de la comunicación
Objetivos	Lograr que todos los docentes y directivos puedan familiarizarse con los canales y medios formales e informales de comunicación existentes en la institución.
Materiales	Diapositivas con información básica y sencilla sobre los canales de la comunicación, diversos materiales preparados con anticipación.
Tiempo	Actividad presencial (tomando las medidas necesarias de bioseguridad) Tiempo: 3 h.
Organización social	Grupo docentes y directivos.
Descripción	Todos los docentes y directivos del nivel primario, deberán participar en dicha actividad que será meramente informativa.

	<p>Asimismo, este encuentro está destinado a conocer que piensan los docentes y directivos sobre la comunicación del Instituto Santa Ana, identificar las fallas y cómo mejorar.</p> <p>Realizaremos preguntas directas como: ¿Conoce a los directivos de la institución?, ¿Se siente identificado con la institución?, ¿Se siente escuchado cuando tiene alguna sugerencia o queja de la institución?, ¿Existe algún medio para expresar sus ideas o sugerencias?, ¿Qué tipo de actividades le gustaría que la institución ponga en marcha para el fortalecimiento de un adecuado clima laboral? Estas preguntas van dirigidas a los miembros del instituto para conocer las necesidades de la institución mientras se implementa un proceso de coaching en las próximas sesiones.</p>
--	---

Fuente de elaboración propia, 2021.

Tabla 2. Actividades 2, bloque 1 – Comunicación eficaz.

Título Actividad N° 2	La comunicación asertiva.
Objetivos	Destacar la importancia de la asertividad en las relaciones interpersonales y como herramienta perfecta para mejorar la comunicación deficiente en el entorno laboral.
Materiales	Dispositivos tecnológicos. (celulares: https://www.mentimeter.com/es-ES/features/word-cloud)
Tiempo	3 h
Organización social	Grupo docentes y directivos.
Descripción	<p>Diálogo con los miembros de la institución:</p> <p>La actividad consiste en combinar los conocimientos de comportamiento, técnicas de motivación y principios de juego para lograr los objetivos comunes que se engloban dentro del campo de la comunicación interna y externa. A su vez, al darles voz se incrementa el compromiso de los empleados en el proceso. Aumentaremos el feedback con los miembros del instituto.</p> <p>Para poder comunicarse con los otros sin que nadie se sienta agredido o sin tener que renunciar lo que se quiere por miedo, se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un buen contacto visual. - Mantener una posición corporal relajada. - Mantener un tono de voz claro y sostenido. - Se debe utilizar un vocabulario asertivo siempre utilizando al inicio de cada frase palabras como: “Yo pienso”, “Yo siento”, “Yo quiero”. - Si necesitamos la colaboración “vamos a ver”, “¿Cómo podemos resolver esto?”

	<p>- Demostraciones de interés “¿Qué piensas tú?”, “¿Qué ves?” ¿Piensan que se puede hacer? ¿Qué dificultades podemos encontrar para comunicarnos de esta manera?</p> <p>Debemos tomar en cuenta que no todas las personas son asertivas, algunas evitan demostrar sus sentimientos y huyen cuando se enfrentan a alguna dificultad; otras, en cambio agreden de manera física o verbal a quienes consideran responsables de sus problemas. La asertividad se desarrolla poco a poco, este proceso empieza desde la infancia. Pero no por ello quiere decir que no la podamos cultivar y desarrollarla, sólo se necesita dar un primer paso.</p>
--	--

Fuente de elaboración propia, 2021.

Bloque N° 2: Mejorar las técnicas de comunicación, mediante la creación de un departamento de comunicación; este se encargará de potenciar el crecimiento personal de sus miembros como vehículo para optimizar el desempeño laboral de cada uno de ellos dentro de la institución. Y el modo de en qué se gestionan los acuerdos con la gestión.

Para trabajar la comunicación y los vínculos en el Instituto Santa Ana, se programan 2 actividades tal como puede verse en las tablas.

Tabla 3. Actividad 1, bloque 2 – Creación de un departamento de comunicación.

Título Actividad N° 1	Importancia de trabajar el crecimiento personal como aporte al desempeño laboral.
Objetivo	Lograr un equilibrio entre los objetivos propuestos por la institución y los miembros que integran la comunidad educativa.
Materiales	Hojas, fibrones, buzón de sugerencias, imágenes, olores, sabores, sonidos.
Tiempo	3 h
Organización social	Grupo-Docente
Descripción	<p>Instruimos a la institución en cómo planificar un desarrollo tanto profesional como personal entre sus colaboradores. Logrando con ello una autorrealización de sus miembros, pero sin dejar de lado la planificación estratégica de la dirección; de tal manera que todos salgan ganando.</p> <p>Un programa de superación personal o crecimiento personal darán como resultado un mejor sentido de pertenencia, la rotación de los miembros de la institución tenderá a disminuir, habrá más lealtad y compromiso hacia la institución. Todo esto incidirá en la cultura</p>

	<p>organizacional que refleja la imagen de la institución educativa tanto a nivel interno como externo.</p> <p>En el programa de crecimiento personal se indaga en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desempeño individual, integración con departamentos, detección de áreas de oportunidad y trabajo en equipo. ● Determinar indicadores de desempeño y evaluación de los mismos. ● Identificar quién se adapta de manera adecuada a la cultura empresarial, evaluar la productividad y lealtad de los miembros de la comunidad educativa. ● Ejecutar la comunicación interna y externa, para incrementar la motivación por medio de una retroalimentación. <p>Para lograr dicho programa implementaremos unos de los métodos que utiliza la PNL, denominado anclaje. En el cual se utilizará imágenes, sonidos, voces, olores o sabores que generen en los individuos un estado interno particular.</p>
--	--

Fuente de elaboración propia, 2021.

Tabla 4. Actividad 2, bloque 2– Creación de un departamento de comunicación.

Título Actividad N° 2	Dificultad para llegar a acuerdos entre los distintos miembros de la institución.
Objetivo	Establecer estrategias legítimas y manejables con la finalidad de disminuir las dificultades internas contribuyendo a la creación de un clima laboral cordial y de confianza.
Materiales	Presentaciones Power Point. Carteles con distintos roles. Caja con monedas.
Tiempo	4 h
Organización social	Docentes-Directiva.
Descripción	<p>En este encuentro se tocará temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Clarificación de la misión y los valores del equipo. ● Funciones y responsabilidades. ● Equipos de alto rendimiento. ● Patrones de comunicación. ● Aprendizaje en equipo. <p>La metodología a usar en este encuentro será el TeamBuilding y el Coaching de Grupos.</p> <p>Se comenzará la jornada con una actividad que tendrá como finalidad, “romper el hielo” y generar un clima de confianza y conocimiento entre sus miembros.</p> <p>Luego mediante el TeamBuilding se realizará un juego de roles en el que todos los miembros del equipo asumen un rol diferente al que normalmente tienen en la institución para que se concienticen de la importancia que tiene el rol que cada uno desempeña en el área y</p>

	<p>como el trabajo de cada uno aporta al cumplimiento de los objetivos de equipo, enfatizando la importancia de la comunicación entre todos los miembros del grupo.</p> <p>Nuestro indicador será conformar equipos de alto rendimiento al interior de la institución mediante la asignación a cada persona de un rol específico.</p> <p>Para finalizar realizaremos una actividad de cierre para generar espacios de encuentro y fortalecer la cooperación y el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa.</p>
--	---

Fuente de elaboración propia, 2021.

Bloque N° 3: En este bloque se buscará fortalecer y potencializar las relaciones interpersonales entre sus miembros, para el mejoramiento de la comunicación y la implementación de un modelo de convivencia democrática, que visualice al otro como un integrante valioso y productivo, para el desarrollo cotidiano de la institución.

Para trabajar la comunicación y los vínculos en el Instituto Santa Ana, se programan 2 actividades tal como puede verse en las tablas.

Tabla 5. Actividad 1, bloque 3 – Comunicación interpersonal.

Título Actividad N° 1	Comportamiento personal, “ cómo ser responsable de las acciones de uno”.
Objetivo	Fortalecer en los docentes y directivos el uso de diferentes alternativas que se puedan adoptar a nivel individual para el mejoramiento de la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
Materiales	Herramientas de coaching.
Tiempo	3 h
Organización social	Docentes-Directiva.
Descripción	Mediante la utilización de herramientas coaching comportamental, generar en los participantes un cambio de creencias y mejoramiento de las actitudes, que puedan estar interfiriendo en la comunicación al interior del instituto, entre los docentes y directiva. Con anticipación diseñaremos un plan de acción individual para detectar creencias limitantes, fortalezas y oportunidades de mejora, replantear objetivos y articular las metas con el proyecto de vida de cada persona.

Fuente de elaboración propia, 2021.

Tabla 6. Actividad 2, bloque 3 – Comunicación interpersonal.

Título Actividad N° 2	Dar y recibir, retroalimentación afectiva.
Objetivo	Potencializar las relaciones interpersonales, mediante la generación de confianza y mejora de la comunicación.
Materiales	Metodología participativa.
Tiempo	4 h
Organización social	Docente – Directiva.
Descripción	Mediante la utilización de una metodología participativa denominada “El café de la confianza” generar un espacio para el intercambio de puntos de vista sobre la forma en que se pueden fortalecer las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo, haciendo énfasis en el papel clave que tiene la comunicación en las relaciones con los compañeros de trabajo. Asimismo, elaboramos un manual de convivencia, que describa los comportamientos aceptables, formas claras para la resolución de conflictos y procedimientos y técnicas para brindar una retroalimentación asertiva.

Fuente de elaboración propia, 2021.

Bloque N° 4: En este bloque el trabajo estará dirigido a vigorizar al equipo de trabajo para alcanzar las metas vislumbradas por la institución; brindando capacitaciones institucionales, que permitan implementar de una forma idónea las políticas del establecimiento escolar.

Tabla 7. Actividad 1, bloque 4 –Compromiso para alcanzar metas y objetivos.

Título Actividad N° 1	Gobernabilidad.
Objetivo	Fortalecer en los docentes y directivos la importancia que tiene la comunidad para el logro de los objetivos de la institución y cómo los equipos de trabajo son esenciales para el cumplimiento de las metas.
Materiales	Asesoría coaching.
Tiempo	3 h

Organización social	Docentes – Directiva.
Descripción	Mediante la realización de un taller participativo, hacer un recorrido por el plan educativo de la Institución Santa Ana para recordar los objetivos y metas de la entidad y de esta forma identificar el papel que cada uno de los miembros de la comunidad tiene para el logro de esos objetivos y como miembros hacen partícipes al resto de los miembros (alumnos, representantes, personal obrero) de su equipo de trabajo en la consecución de los resultados. Al final se buscará construir con la participación de todos los líderes un “Código de Acción” que incluirá los compromisos que cada líder debe cumplir para el logro de los objetivos estratégicos, siempre teniendo como base la cohesión que debe haber entre todas las áreas de la institución.

Fuente de elaboración propia, 2021.

Tabla 8. Actividad 2, bloque 4 – Compromiso para alcanzar metas y objetivos.

Título Actividad N° 2	Filosofía organizacional.
Objetivo	Brindar capacitaciones sobre temas institucionales que permitan mejor desarrollo y conocimiento de las políticas del instituto educativo.
Materiales	Papel y lápiz
Tiempo	3 h
Organización social	Docentes-Directiva.
Descripción	Se establecerá un cronograma en el que fuera de los encuentros establecidos en este trabajo, los miembros de la comunidad educativa puedan realizar reuniones periódicas con todo su personal.

Fuente de elaboración propia, 2021.

Bloque N°5: Mejorar y medir la percepción que poseen los miembros de la comunidad educativa, sobre los procesos de comunicación existentes en el Instituto Santa Ana. Para implementar este bloque se realizarán dos actividades, utilizando distintos dispositivos para aplicar las tecnologías de la información y la comunicación.

Tabla 9. Actividad 1, bloque 5 –Comunicación organizacional.

Título Actividad N° 1	Aplicación de herramientas TICs.
Objetivo	Mejorar la percepción de la comunicación organizacional tanto interna, como externa, que actualmente posee el instituto educativo Santa Ana.
Materiales	Dispositivos tecnológicos, internet, video beam: presentación Power Point.
Tiempo	3 h
Organización social	Docentes-directiva
Descripción	<p>Se les mostrará a los miembros de la comunidad directiva y a los docentes, los beneficios positivos que se logran mediante la implementación de las TICs, en la comunicación organizacional. El procesamiento y análisis de las TICs se les impartirá de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo obtener la información: mediante el registro sistemático de notas de campo. 2. Capturar, transcribir y ordenar la información: la captura de la información se hará a través de registro electrónico. 3. Codificar la información: se agrupará la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares en el Instituto 4. Integrar la información: aquí relacionamos las categorías obtenidas en el paso anterior, entre sí y los fundamentos teóricos de la presentación.

Fuente de elaboración propia, 2021.

Tabla 10. Actividad 2, bloque 5 – Comunicación organizacional.

Título Actividad N° 2	Percepción respecto a la comunicación organizacional de los miembros de la comunidad educativa Santa Ana.
Objetivo	Medir la percepción de los miembros de la comunidad educativa respecto al proceso de actividades comunicativas durante los últimos dos meses.
Materiales	Formularios de Google.
Tiempo	3 h
Organización social	Docentes-Directiva.

Descripción	<p>Con el fin de medir la percepción de los docentes y directiva de la Institución educativa Santa Ana, respecto como ha ido generando al interior de la institución y como se han utilizado los diferentes canales, se realizará una encuesta y feedback.</p> <p>Al inicio de la intervención se realizará una primera encuesta con el objetivo de que las personas indiquen de manera general, cuál es su percepción respecto a la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa. Posteriormente a la realización de las actividades planificadas en cada bloque, se realizará una segunda encuesta que buscará saber qué percepción tienen ahora.</p>
-------------	--

Fuente de elaboración propia, 2021.

7.2 Cronograma

BLOQUE	ACTIVIDADES	MESES	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO		
			2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
1	Los canales de la comunicación			X										
1	La Comunicación asertiva				X									
2	Importancia de trabajar el crecimiento personal como aporte al desempeño laboral		X											
2	Dificultad para llegar a acuerdos entre la directiva					X								
3	Comportamiento personales como “ser responsable de las acciones de uno”						X							
3	Dar y recibir retroalimentación afectiva							X						
4	Gobernabilidad								X					
4	Filosofía organizacional									X				
5	Aplicación de herramientas TICs												X	
5	Percepción respecto a la comunicación organizacional de los miembros de la comunidad educativa Santa Ana													X

Fuente: Elaboración Propia, 2021

7.3 Recursos y fijación de presupuesto

Para poder implementar cada una de las actividades mencionadas arriba, es necesario conocer con exactitud los recursos con los que contamos (materiales y no materiales) y cuánto vamos a destinar a las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de comunicación en el Instituto Santa Ana.

Materiales	Costos		Unidad	Total de costo ARS	Total de costo USD
Proyector	4,900 ARS	35 USD	2	9,800 ARS	70 USD
Papelería (Hojas, cartulina, lápices y bolígrafos)	980 ARS	7 USD	3	2,940 ARS	21 USD
Asesor coaching	1,400 ARS	10 USD	4	5,600 ARS	40 USD
Servicio de internet	700 ARS	5 USD	1	700 \$	5 USD
Elaboración de entrevistas	2,800 ARS	20 USD	3	8,400 ARS	60 USD
Implementación de TICs	5,600 ARS	40 USD	1	5,600 ARS	40 USD
Análisis y propuestas de mejoramiento	1,820 ARS	13 USD	2	3,640 ARS	26 USD
Total				36, 680 ARS	262 USD

Fuente: Elaboración propia, 2021.

8. Evaluación

Si bien, existen factores que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación como son: las habilidades comunicativas, actitudes, experiencia, grados de conocimiento, características y la posición dentro del sistema que tiene fuente o emisor y el receptor (Martínez de Velasco y Nosnik, 1991). Por último, de nada sirve desarrollar todo lo anterior

si al final no medimos resultados. Esta evaluación de resultados nos indicará si estamos cumpliendo objetivos o si, en caso contrario, debemos mejorar o cambiar algunas de las acciones llevadas a cabo para su cumplimiento.

Por ello, la comunicación suele ser difícil de medir por estar ligada a la cultura organizacional y las percepciones, creencias y comportamientos de las personas, sin embargo, si es posible evaluar y analizar la efectividad de la propuesta de intervención, mediante la utilización de instrumentos cuantitativos como las encuestas y cualitativos como grupos focales y entrevistas. A su vez, Fernández (2001) nombra algunas de las dificultades en la comunicación que comúnmente se encuentran como la mala interpretación, el filtrado de la información, la falta de atención en el mensaje, la respuesta lenta y otros asociados a la utilización de las nuevas tecnologías en temas relacionados con la sobrecarga de información y la impersonalidad.

Por tanto, una vez ejecutada cada una de las actividades duran 4 meses y que hace partícipe e involucra a todos los miembros dela comunidad educativa Santa Ana, se recomienda, en los primeros dos (2) meses aplicaciones de encuestas que permita medir los efectos que el proceso logró en todos los niveles de la institución. Al igual que hacer grupos focales y entrevistas nos permitirá identificar los cambios significativos que se presentaron en los participantes e identificar qué actividades de las desarrolladas durante el proceso u otras nuevas propuestas por los evaluados se puede implementar, con el objetivo de mantener la comunicación en un nivel óptimo para la institución.

9. Resultados esperados

En la implementación del Plan de Intervención se espera que se promueva la comunicación eficaz entre todos los miembros de la comunidad educativa Santa Ana. A partir de actividades vivenciales y elaboración crítica y reflexiva por parte de la comunidad docente se pretende la construcción participativa y genuina de canales de comunicación dentro de la institución. Para ello, es estratégico que se rescaten de la residencia práctica, elementos formativos que hayan evidenciado la influencia en la renovación pertinente y oportuna de las actividades comunicativas. La incorporación de procedimientos relacionales en las agendas de las reuniones administrativas y de capacitación, por parte de la comunidad docente, permitirá la resolución de conflictos.

El objetivo es que las familias y docentes puedan involucrarse en la realización, reelaboración y revisión de dichas agendas como actores comprometidos con el proceso de formación de los estudiantes hacia el logro de mejores vínculos interpersonales.

Igualmente, se pretende abordar la convivencia en la escuela como parte de la formación de los sujetos que enseñan-aprenden, posibilitar el desarrollo de competencias personales y sociales, para aprender a ser y a convivir juntos. Se espera, además, ejecutar la comunicación interna y externa, para incrementar la motivación, responsabilidad y rendimiento dentro del Instituto. Los docentes deben hacer uso eficiente de diferentes alternativas que se puedan adoptar a nivel individual para el mejoramiento de la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

En esta propuesta hemos ido señalando la importancia de los acuerdos y una comunicación fluida y participativa, para lograr una convivencia democrática en los diferentes centros educativos, en nuestro caso, el Instituto Santa Ana. Sin embargo, es importante considerar que la convivencia institucional está vinculada a temas significativos que se relacionan con el desarrollo de habilidades sociales en la institución.

El Instituto Santa Ana debe ser mirado como una comunidad de convivencia en la que se inscriben distintos microsistemas sociales; el del alumnado, el que compone el profesorado, las familias, o la propia comunidad social externa. Esta perspectiva sistémica nos permite una mirada global y comprensiva de la comunidad educativa, considerando el conjunto de actores y factores que inciden en la coexistencia escolar.

No cabe duda, que la interacción de los diferentes contextos humanos que como subsistemas educativos configura la dinámica social del centro pueden ser analizados por los patrones de actividad, roles, relaciones interpersonales que cada una de las personas experimentan. Sin embargo, es sumamente importante el deseo de modificar algunos paradigmas y adherirse a las nuevas propuestas que permiten fortalecer los vínculos dentro de la institución; cabe destacar que, a veces, resulta complicado modificar la cultura institucional, además que tal implementación del plan de mejora sería la primera vez que se realiza y que funcione para las futuras modificaciones de ajustes y mejoras (se recomienda repasar cada cuatro años los acuerdos de convivencia escolares teniendo en cuenta la movilidad en relación al paso de ciclo cada cuatro años).

Poner en práctica tal propuesta en la comunidad educativa no es fácil, es necesario transformarla mediante un aprendizaje significativo y dialógico, que ofrezca un conjunto de reflexiones críticas, creativas y éticas de las problemáticas y posibilidades del desarrollo personal y social en la inclusión de estos temas comunicacionales en el proyecto curricular de los diferentes niveles educativos.

La intencionalidad de este Plan es lograr una educación democrática dentro y fuera del aula, centrada en la participación crítica de todos sus miembros y la toma de decisiones conjunta de los directivos y docentes; donde todos se sientan comprometidos con su participación dentro de la institución, reconociendo la importancia de utilizar canales formales de comunicación, entre sus miembros y de conectar el conocimiento académico y el interpersonal con la vida cotidiana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alterman, N. (2017). Repensar la convivencia en la escuela primaria. Un estudio de caso de Acuerdos Escolares de Convivencia en Córdoba. *Cuadernos de Educación*, (15), 100-116. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/Cuadernos/article/view/19068>
- Arístegui, R., Bazán, D., Leiva, J. López, R, Muñoz, B. y Ruz, J. (2005). Hacia una Pedagogía de la Convivencia. *Psykhe*, 14(1), 137-150. doi: 10.4067/S0718-22282005000100011.
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2003). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires, México: Novedades Educativas.
- Barreiro, T. (2000). Capítulo III. Trabajos en grupo. *Hacia una coordinación facilitadora del grupo sano* (pp.47-66). Buenos Aires- México: Novedades educativas.
- Berger, P. y Luckman, T. (1986). La sociedad como realidad subjetiva. *En La Construcción Social de la Realidad*, (pp. 164-267). Buenos Aires: Amorrortu
- Boggino, N. (2012). *Cómo prevenir la violencia en la escuela*. Estudio de casos y orientaciones prácticas. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Capa, N. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y Educación*, 1(3). doi:[10.48169/Ecuatesis/0103202015](https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202015)
- Castro, A., Marrugo, G., Gutiérrez, J. y Camacho, Y. (2014). La convivencia y la mediación de conflictos como estrategia pedagógica en la vida escolar. *Panorama Económico*, 22, pp.169-190. Recuperado desde: 10.32997/2463-0470-vol.22-núm.0/2014/166

- Duarte Duarte, J. (2005). Comunicación y convivencia escolar en la ciudad de Medellín, Colombia. *Iberoamericana de Educación*, (37), 135-154. Recuperado desde: [10.35362/rie370858](https://doi.org/10.35362/rie370858)
- Ferrero, C. (2007). *Un reto en la escuela: los derechos humanos y la convivencia*. Madrid: Editorial Cruz Roja Juventud.
- Fierro, M., Tapia, G., Fortoul, B., Martínez-Parente, R., Macouzet, M. y Jiménez, M. (2016). Conversando sobre la convivencia en la escuela: Una Guía para el autodiagnóstico de la convivencia escolar desde las perspectivas docentes. *Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa*, 6 (2), 103-124. Recuperado desde: [10.15366/rie](https://doi.org/10.15366/rie)
- Frigerio, G., Poggi, M y Tiramonti, G. (1.992). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su comprensión*. Buenos Aires: Troquel Educación, Serie Flacso-Acción.
- Gobierno de Jujuy (2020). La importancia de la comunicación en tiempos de enseñanza a distancia. Algunas orientaciones para comunicarnos mejor. Recuperado desde: <http://educacion.jujuy.gob.ar/wp-content/uploads/sites/15/2020/07/La-comunicaci%C3%B3n-en-tiempos-de-ense%C3%B1anza-a-distancia.pdf>
- Kaplún, M. (2001). *La educación por la comunicación. Las prácticas de la comunicación educativa*. (2ª ed.). Quito. Ecuador: Ciespal.
- Lara, A. L. (2003). Colección Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela (13). La articulación curricular en tiempos de dispersión. Gobierno de la Provincia de

Córdoba. Recuperado de <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO13.pdf>

Magendzo, K. A., Toledo, J. I. y Gutiérrez, G. V. (2013). Descripción y análisis de la Ley sobre Violencia Escolar (N°20.536): dos paradigmas antagónicos. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 39(1), 377-391. Recuperado desde: 10.4067/S0718-07052013000100022.

Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas.: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, (ed. 2ª). Buenos Aires: Ediciones Granica. S.A.

Martínez, L. M. (2013). Responsabilidad social y comunicación institucional en los centros educativos. *Derecom*, 14(6). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4330042>

Megías, M. (2011). *La convivencia escolar y cómo resolver los conflictos y la violencia en el aula*. Granada: ADICE.

Mena, M., Romagnoli, A. y Valdés, A. (2019). El impacto del desarrollo de habilidades socio afectivo y ético en la escuela. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(3), pp. 1-21. Recuperado desde: [10.15517/aie.v9i3.9507](https://doi.org/10.15517/aie.v9i3.9507)

Ministerio de Educación de la Nación. (2004). Programa Nacional de Convivencia Escolar. Resolución 1619/04. Recuperado desde: <https://pdfslide.tips/documents/1-programa-nacional-de-convivencia-escolar-creado-por-resolucion-ministerial.html>

Ministerio de Educación de la Nación. (2010). *La convivencia en la escuela. Recursos y orientaciones para el trabajo en el aula*. (1° ed.). Buenos Aires: Construcción de ciudadanía en las escuelas. Coordinación de programas.

Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. (2011). Acuerdos Escolares de Convivencia. Recuperado desde: <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/Narrativas2009/Convivencia.pdf>

Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. (2011-2020). Diseño curricular. Encuadre general. Recuperado desde: <https://bit.ly/2OtVRXa>

Mora, G. (2016). Comunicación y su relación con la educación en el contexto universitario. *Alternativas en Psicología*, (35). Recuperado desde: https://alternativas.me/numeros/24-numero-35-agosto-2016-enero-2017/119-comunicacion-y-su-relacion-con-la-educacion-en-el-contexto-universitario#_ftn1

Ochoa Cervantes, A. y Diez-Martínez, E. (2013). El reglamento escolar como eje de análisis de la convivencia en la escuela. *Redalyc*, 21(81), pp. 667-684. Recuperado desde: [10.1590/S0104-40362013000400003](https://doi.org/10.1590/S0104-40362013000400003)

Ortiz, E. (1995). Comunicación pedagógica y creatividad. *Dialnet*, (28), pp. 73-75. Recuperado desde: [10.1174/021470395763771873](https://doi.org/10.1174/021470395763771873)

Organización de los estados iberoamericanos. (2016). Juntos se puede: escuela y familia. Recuperado desde: https://portaldelas escuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1_Juntos_se_puede.pdf.

Papic Domínguez. K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de*

Investigación Educativa, 10(1), 63-83. Recuperado desde: [10.18861/cied.2019.10.1.2881](https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881).

Pérez-Juste, R. (2007). Educación, ciudadanía y convivencia. Diversidad y sentido social de la educación. *Bordón Revista de pedagogía*, 59 (2-3), 239-260. Recuperado desde: <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/36508>

Portugal, R. R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de comunicación*, (11), 212-234. Recuperado desde: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4508714>

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [20-05-21].

UNESCO. (2008). Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz. Lecciones desde la práctica educativa innovadora en América Latina. Chile: Innovemos. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf>

Universidad Siglo 21. (2019 a). *Instituto Santa Ana*. Presentación. Lección 4, pp. 9-26. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11655/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21. (2019 b). *Instituto Santa Ana*. Datos generales de la escuela. Lección 1, p. 6. Recuperado desde: <https://siglo21.instructure.com/courses/11655/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21. (2019 c). *Instituto Santa Ana*, Lección 10, pp. 26-28. Recuperado desde: <https://siglo21.instructure.com/courses/11655/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21. (2019 d). *Instituto Santa Ana*. Cronología edilicia, pedagógica y directiva. Lección 11, pp. 29-30 Recuperado desde: <https://siglo21.instructure.com/courses/11655/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21. (2019 e). *Instituto Santa Ana*. Lección 14, p.35. Recuperado desde <https://siglo21.instructure.com/courses/11655/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21. (2019 f). *Instituto Santa Ana*. Mandatos institucionales. Visión, misión. Lección 14, p. 34. Recuperado desde: <https://siglo21.instructure.com/courses/11655/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21. (2019 g). *Instituto Santa Ana*. Acuerdos escolares de convivencia. p. 3. Recuperado desde: <https://siglo21.instructure.com/courses/11655/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019 h), *Instituto Santa Ana*. Organigrama. Lección 18, p. 44. Recuperado desde: <https://siglo21.instructure.com/courses/11655/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21. (2019 i). *Instituto Santa Ana*. Dimensiones institucionales. Lección 29, p.83. Recuperado desde:

<https://siglo21.instructure.com/courses/11655/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21. (2019 j). *Instituto Santa Ana*. Proyecto Plan de Mejoras Institucionales.

L 36, p.130 Recuperado desde:

<https://siglo21.instructure.com/courses/11655/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>