

2010-01

# Gestión de procesos de comunicación efectiva en una escuela secundaria

Eguiarte-Alcalá, Erika

---

Eguiarte-Alcalá, E. (2010). Gestión de procesos de comunicación efectiva en una escuela secundaria. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/4323>

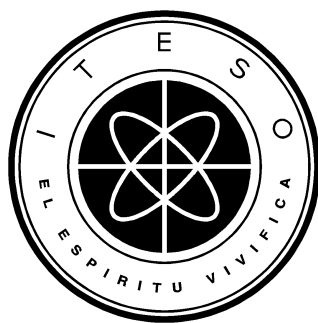
*Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:*  
<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

*(El documento empieza en la siguiente página)*

# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN  
ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29  
DE NOVIEMBRE DE 1976.

## DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



GESTIÓN DE PROCESOS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA EN UNA ESCUELA  
SECUNDARIA

MODALIDAD 2:- SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE INTERVENCIÓN EN LA  
GESTIÓN ESCOLAR

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA

PRESENTA:  
ERIKA EGUIARTE ALCALÁ

ASESOR (ES):  
MTRA. CLAUDIA MACIEL GARCÍA

FECHA  
27 DE ENERO DE 2010

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### I. CONTEXTO

1.1El origen de la institución educativa	5
1.2Misión de la institución educativa	6
1.3La estructura de la institución educativa	7
1.4La institución educativa en Guadalajara	9
1.5Conformación del nivel secundaria y sus procesos comunicativos	12

#### II. DIAGNÓSTICO Y PLANTEAMIENTO DESCRIPTIVO DEL PROBLEMA

2.1Propósito del diagnóstico	16
2.2Metodología y delimitación de la situación problema	16
2.3Niveles ideal y real de la situación problema	17
2.4Delimitación de indicadores	19
2.5Procedimiento de aplicación y sistematización de los instrumentos aplicados	21
2.6Resultados del diagnóstico	27
2.7Planteamiento del problema	30

#### III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES A REALIZAR

3.1La institución educativa como organización	38
3.2La comunicación y la calidad educativa	39
3.3El director: líder gestor de la comunicación	43

#### IV. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

4.1Estadios de la propuesta	47
4.2Cronograma	54

#### V. INDICADORES DE LOGRO

5.1Socialización de la propuesta	56
5.2Indicadores de logro y sugerencias	58

CONCLUSIONES	63
--------------	----

BIBLIOGRAFÍA	67
--------------	----

ANEXOS	69
--------	----

## INTRODUCCIÓN

Desde hace aproximadamente veinte años, diversas ideologías, numerosos autores anuncian la llegada de la sociedad de la información, entendida como un conjunto de transformaciones económicas y sociales que cambiarán la base material de nuestra sociedad. Uno de los fenómenos más espectaculares asociados a este conjunto de transformaciones es la introducción generalizada de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en todos los ámbitos de nuestras vidas: en la manera de trabajar, de divertirnos, de relacionarnos y de aprender.

La “utopía informativa” de la sociedad de la información es que toda la información esté al alcance de cualquiera, en cualquier momento, en cualquier lugar.

Las escuelas, como todas las instituciones sociales son producto de su evolución histórica y de su adaptación sucesiva a las demandas del medio, por lo que deben estar preparadas para afrontar la parte que les corresponde en este desafío de formar individuos capaces de escoger entre la masa de información lo que es verdaderamente importante.

Los centros educativos, como organizaciones, viven una transformación que exige revisar todas nuestras concepciones, incluso aquellas que hasta ahora parecían obvias: las formas, supuestos y contenidos de la comunicación. Necesitamos re-pensar las comunicaciones. (Pozner, 2000).

El presente trabajo se realiza a partir de una inquietud respecto a un proceso que distingue al ser humano de los demás seres y que es inherente a su lucha por la sobrevivencia: la comunicación, específicamente a los procesos que se generan en el seno de las organizaciones escolares.

La intención de generar esta propuesta, es dar respuesta a la pregunta ¿Cómo mejorar los procesos de comunicación para alcanzar la calidad en la educación en una escuela secundaria? Para identificar cuál es el paradigma que la comunicación necesita implementar en la gestión educativa.

En el primer capítulo se presenta a la institución en la que se desarrollan los procesos de comunicación que se analizarán, pretende situar al lector en las características de la escuela, su origen como parte de un grupo de colegios distribuidos en la República Mexicana, la apertura en Guadalajara y la evolución y crecimiento que ha tenido, concretamente en el desarrollo del nivel secundaria

El segundo capítulo desarrolla un diagnóstico de las situaciones comunicativas que tienen lugar en el centro educativo, se enfoca en los indicadores de emisión y la recepción de mensajes de los procesos de comunicación entre el personal de planta en el nivel, cómo se están llevando a cabo en las actividades cotidianas y cuáles serían las condiciones ideales para que puedan realizarse mejor; se describen, además, los procesos de indagación que nos permiten formular a partir de sus resultados una propuesta.

Retomando las aportaciones de Santos Guerra (1994), es necesario tener presente que, a finalidad de la evaluación y el origen de su exigencia, es la mejora de la práctica que se realiza en los centros. Se pretende pues que la evaluación que se realice de los procesos comunicativos no sea un adorno, un añadido que se coloca al final del proceso si hay tiempo, oportunidad y ganas. Tampoco es un fin en sí misma y que se evalúa para mejorar la calidad de la práctica.

En el tercer capítulo se desarrollarán los conceptos y nociones teóricas en torno a los procesos de comunicación en la organización educativa que permitan fundamentar las acciones de intervención en ellos, se trata del sustento teórico que ayuda a definir conceptos y situaciones que se presentan en la vida cotidiana de quienes integran la comunidad educativa.

Algunos especialistas en el tema de la comunicación organizacional, se han referido a ésta como la “sangre” de las organizaciones y coinciden al afirmar que

mejorar la comunicación, trae beneficios y consecuencias positivas en el cumplimiento de objetivos y metas, por lo que es necesario considerar que en una organización educativa, también los beneficios al aprendizaje de los alumnos podrán apreciarse si se fortalecen los procesos de comunicación presentes a lo largo y ancho de la institución.

El cuarto capítulo describe el plan de mejora, que intenta dar solución al problema identificado en la institución, con estrategias y acciones que permitan a la institución innovar en sus interacciones, relaciones y procesos comunicativos, con el fin de entender de qué forma se puede alcanzar la comunicación efectiva en la organización.

Como establece Pilar Pozner, a través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestión y sostén del trabajo en equipo. (Pozner 2000)

El quinto capítulo describe los indicadores de logro de la propuesta, dado que el plan de acción se pondrá en práctica en el ciclo escolar 2010-2011, no se pueden integrar resultados a este documento, pero a partir de la socialización de la propuesta, se incluyen los comentarios y aportaciones de los miembros del equipo administrativo del nivel, quienes evalúan la viabilidad de la misma.

Finalmente se presentan las conclusiones, en este capítulo se expone la reflexión generada por la experiencia de cursar la maestría y el trabajo desarrollado en la tesis, además del papel que el directivo tiene como gestor de comunicación y su papel fundamental en la realización de procesos efectivos de comunicación.

## I. CONTEXTO

En este primer capítulo se presentan algunas características de la Institución Educativa en la que se realizará la intervención, su origen, estructura, población, orientación filosófica, misión, elementos generales de su historia, características de la población y antecedentes de los procesos de comunicación en el nivel de secundaria.

### 1.1 El origen de la Institución educativa

El presente capítulo es el punto de partida de este documento y en él se describe la institución escolar en la que se desarrollará la propuesta de intervención, ésta se genera a partir de la experiencia adquirida en la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas. Este contexto permite conocer el inicio y primeros años de una escuela bilingüe privada dedicada a la formación de niños y jóvenes en la ciudad de Guadalajara y que está integrada a una familia de colegios de formación católica, distribuidos en algunos estados del país.

El capítulo se estructuró partiendo de una visión macro de la organización: la fundación de los colegios en México, su misión y visión, su estructura y las funciones de quienes las integran, la apertura en Guadalajara del colegio más joven del grupo y continúa con el enfoque micro, al interior de la organización, en uno de sus niveles: la secundaria, su estructura, las relaciones entre sus miembros, las redes y procesos de comunicación que en ella se desarrollan.

La institución de que se habla, tiene el carisma de un grupo de colegios privados católicos, a cargo de una asociación religiosa, filosofía que lo distingue de otras escuelas y que lo hermana al ideario, misión y visión de otros colegios en la República Mexicana.

La labor educativa de la congregación en México inició en 1885 con la fundación de un colegio en Saltillo, Coahuila. La segunda fundación educativa, se efectuó poco tiempo después en la ciudad de Monterrey.

En México, estos colegios han enfrentado diferentes retos en los contextos para educar a niños y jóvenes a través de los años. Los cambios en la educación, así como las realidades cambiantes del país, han sido motivo para la actualización y las modificaciones tanto en el currículum como en el estilo de enseñanza, organización y objetivo. Actualmente son diez los colegios, con esta filosofía, establecidos en diferentes estados y que mantienen comunicación a través de reuniones de directivos, asambleas, concursos, capacitaciones y visitas de maestros entre colegios.

## 1.2 Misión de la Institución educativa

Los centros educativos de esta asociación tienen como misión, formar integralmente a la persona, mediante el desarrollo de sus facultades humanas y espirituales y el dominio de sus habilidades, para servir a los demás. Su visión consiste en ser una institución consolidada y reconocida, que logre estar a la vanguardia en educación católica de calidad.

Sus colegios reconocen que la persona se desarrolla plenamente cuando integra todas las dimensiones de su persona: física, espiritual, intelectual y social. Su modelo educativo considera al alumno o alumna como un ser en relación: con Dios, consigo mismo, con los demás y con su entorno.



Los colegios privilegian la formación de los valores que son característicos de la congregación y se encuentran expresados en su misión. Los valores representan, por lo tanto, la identidad particular de la educación de la



congregación. El alumnado está llamado a adquirir y promover estos valores durante su pertenencia a la institución y después de su egreso de la misma. Por ello, la adquisición de valores es una manera de confirmar el cumplimiento de la misión educativa.

Los procesos de enseñanza y aprendizaje que emplean en estas instituciones reflejan una complejidad en la que se entretene tradición e innovación, atención a la persona y a la conciencia clara de que la educación es una extensión de la misión encomendada por Dios. Estos procesos requieren de un enfoque de aprendizaje que oriente la acción educativa respetando la riqueza de su diversidad.

Este tipo de educación está estructurado en tono a cinco aprendizajes: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir con los demás, aprender a ser y aprender a trascender.

### **1.3 La estructura de la Institución educativa**

En cada institución, la dirección general está a cargo de una religiosa que además cuenta con un grupo de hermanas que acompañan los procesos en cada nivel. Al frente de cada uno de sus departamentos, están dos directoras, administrativa y técnica, que desempeñan las siguientes funciones:

La Directora Administrativa es quien da unidad a todas las actividades del departamento en los aspectos pastoral psicopedagógico, administrativo y académico para lograr el óptimo cumplimiento de los objetivos del instituto atendiendo al desarrollo integral de la persona, fundamentada en los valores y misión congregacional. Organiza las diferentes actividades del departamento, supervisa la disciplina, la optimización de recursos. Atiende según las situaciones que se presentan a padres de familia. Autoriza la petición de todo tipo de servicios y materiales a la administración. Por ser el responsable de promover la unidad y cohesión entre los miembros del nivel, es indispensable que ponga en práctica sus competencias de comunicación para lograrlo.

La Directora Técnica, representa oficialmente al Colegio ante la Secretaría de Educación Pública y se encarga de cumplir con todos sus requerimientos en lo relativo a documentación y seguimiento de las disposiciones oficiales.

Es responsable de la organización académica del departamento por lo que realiza todas las actividades de planeación, seguimiento, control y evaluación que se requieran para garantizar un óptimo cumplimiento de los objetivos educativos. Es corresponsable con la Directora Administrativa de la buena marcha del Departamento.

Para el buen funcionamiento de cada departamento, resulta crucial la buena relación y comunicación entre ambas directoras, ya que la información que se comparte con padres de familia debe ser congruente y complementaria en ambos aspectos: académico y conductual.

La directora general, subdirectora, directoras de cada nivel y coordinadoras generales de inglés y pastoral, integran el consejo directivo en cada colegio. En las sesiones de este equipo de trabajo, se toman decisiones, se intercambian opiniones, se analizan situaciones de cada departamento que van definiendo el camino de la institución. Este consejo, a la cabeza de la organización, es el responsable de transformar la información en acción.

La educación de estas escuelas se organiza en tres áreas de formación: pastoral, académica (bilingüe) y de desarrollo humano. A su vez, cada una de ellas cuenta con varios principios que dan el sello peculiar al proceso formativo de los alumnos. Estos principios enfocados a promover la dignidad de la persona, alcanzar la excelencia académica, la formación cristiana, el desarrollo del pensamiento crítico, analítico y reflexivo así como el desarrollo de habilidades cognitivas y sociales, orientan la elaboración de programas que concretan la acción educativa en cada uno de los colegios.

Cada colegio cuenta con una coordinación de inglés que es responsable del área académica en este idioma, acompaña y supervisa a los profesores de toda la escuela, apoyada por coordinadoras en cada nivel. Algunas de sus escuelas son

bilingües, otras están en el proceso de serlo y en otros colegios llevan un programa de inglés como segunda lengua.

Debido a la ideología y misión de los colegios, parte esencial en su organización es la coordinación de pastoral, que atiende la formación espiritual de los alumnos de todo el colegio, a través de la labor de maestros y maestras especializados en la religión católica. Como colegio católico es necesario que un área de pastoral trabaje en reforzar valores y prácticas, cada ciclo se programa un calendario de actividades para todo el colegio (misas, retiros, labor social y celebraciones especiales).

Los colegios tienen un departamento psicopedagógico, que acompaña a los alumnos con alguna necesidad especial y la asesoría a los maestros en aspectos como la disciplina, estrategias de trabajo con los grupos y orientaciones pedagógicas.

Una parte muy importante de cada institución, para que el desarrollo de todas las actividades académicas sea el esperado, es el departamento de administración, quienes proporcionan los recursos materiales necesarios en tiempo y forma, además de coordinar al departamento de intendencia con la logística para que las instalaciones estén en las mejores condiciones.

Los colegios cuentan también con un departamento de informática, que desarrolla la labor de control escolar, captura de calificaciones, diseño y elaboración de formatos, comunicados, manuales, además de ser los responsables de la materia de computación y uso de aulas virtuales.

#### **1.4 La institución educativa en Guadalajara**

En Guadalajara, la escuela inicia sus labores en agosto de 2001 para los niveles de preescolar y primaria, tiempo en que ha seguido el ejemplo de sus colegios “hermanos”, adaptándose a las necesidades de los alumnos de la entidad, reconociendo sus diferencias, sus distintos puntos de partida para llegar

todos a un mismo punto de llegada, ofrecer educación católica de calidad. En 2004 y 2007 se abren los niveles de Secundaria y Bachillerato, respectivamente.

En la etapa de fundación y consolidación, la escuela dió prioridad a la integración de cada equipo de trabajo, a difundir y conocer a la institución, su ideario, misión, visión y a la unificación de criterios en estilos de enseñanza, planeación, sistema disciplinario y procedimientos administrativo-organizativos. Por el tamaño de la institución y el número de integrantes, era posible establecer procesos de comunicación interpersonales que no requerían de mayor uso de medios o canales y de redes formales al interior de la organización.

El instituto tiene una estructura establecida (Anexos), objetivos, estrategias, proyectos educativos que se han generado a partir de un trabajo intenso de planeación en el que cada departamento establece sus metas y orienta su trabajo en sintonía con los objetivos generales.

Otro aspecto que caracteriza al colegio, es su personal, que es constantemente evaluado y capacitado. La dirección del instituto ha establecido que una de las prioridades de los departamentos sea la formación de sus miembros, es por ello que desarrollan planes anuales de capacitación y la supervisión constante del desempeño. Además cuenta con los recursos necesarios, personales, materiales y de espacio, para crear un ambiente de aprendizaje que dé los resultados que los padres de familia esperan.

Parte importante en la labor que realiza la institución, está respaldada por el manual operativo que tiene cada nivel, éste representa una herramienta de comunicación escrita y guía para los profesores, porque en él se describen los aspectos formativo, pastoral, académico y administrativo-organizacional que orientarán su práctica docente. Incluye además los reglamentos para alumnos y profesores.

La institución está integrada por 150 personas que prestan su servicio en los diferentes departamentos (Preescolar, Primaria, Secundaria, Bachillerato,

Administración, Psicopedagógico, Deportes, Intendencia e Informática). En el nivel preescolar se atiende a 200 niños, distribuidos en dos grupos de 1º, y tres en 2º y 3º. Los niños de este nivel, reciben formación bilingüe, formación cristiana, computación, música, deportes, psicomotricidad y los planes de la SEP enriquecidos por el modelo educativo del instituto.

La primaria cuenta con 24 grupos teniendo una población de 625 alumnos. Los programas que en ella trabajan, parten del cumplimiento cabal de lo establecido por la Secretaría de Educación Pública y complementado por los principios educativos del colegio. En este nivel se aplica con éxito el programa A.R.P.A (Actividades para Reforzar el Potencial de Aprendizaje) para el desarrollo de habilidades del pensamiento y la integración de la tecnología en los procesos de enseñanza–aprendizaje.

La institución ha tenido preferencia por muchos padres de familia al ofrecer la enseñanza del inglés, como una segunda lengua que los alumnos dominen. Como parte del programa de educación bilingüe, en el colegio en los niveles de preescolar y primaria la carga horaria se divide en dos, una parte de la mañana se trabaja en español y la otra en inglés. Se han integrado a los planes de estudios de cada nivel materias completamente en inglés, en preescolar como programa en ciencias, en primaria con ciencias y literatura; en secundaria: Biología, Literatura e Historia Universal y en bachillerato el trabajo orientado a la certificación en este idioma.

De acuerdo a lo expuesto, este colegio es una organización con varios departamentos y funciones, y para la realización de actividades que involucran a todo el colegio, las coordinaciones generales y las directoras trabajan en equipo, formando un frente sólido en el cumplimiento de objetivos. Para el instituto como sistema, los procesos de comunicación que en él se desarrollan representan un aspecto fundamental en el cumplimiento de sus metas.

### **1.5 Conformación del nivel secundaria y sus procesos comunicativos**

Dado que el objeto de este documento está enfocado a analizar los procesos de comunicación en el departamento de secundaria, es necesario contextualizar el surgimiento de este nivel dentro de la institución.

La secundaria del instituto abrió sus puertas en el ciclo 2004-2005 a un primer grado de secundaria, con un grupo de alumnos provenientes de la primera generación de la primaria del mismo colegio, ya que como parte del proyecto educativo se busca la continuidad en la formación de los alumnos.

El nivel de secundaria, comenzó retomando la experiencia de la primaria, específicamente en cuestiones organizativas y de disciplina. Por supuesto se van haciendo las adecuaciones necesarias, sin embargo, está latente la necesidad de definir los propios esquemas y procedimientos, ofreciendo alternativas de acción a situaciones en las que siempre se hace o se ha hecho de tal o cual forma.

Debido a su reciente apertura, está formándose un equipo de profesores estable, lo que representa de alguna manera, que al iniciar un nuevo ciclo se deben volver a establecer las bases para el trabajo diario. Esto genera que haya acuerdos, decisiones e indicaciones que no terminan por afianzarse y que provocan confusión y molestia a los alumnos, a sus padres y en ocasiones a los mismos profesores.

La labor de estos cinco primeros años de la secundaria ha ido avanzando en la definición de responsabilidades, se ha centrado en la delimitación de roles, la consolidación del equipo de trabajo, en la búsqueda de la corresponsabilidad y en establecer procesos de comunicación que permitan estar en la misma sintonía y alcanzar los objetivos educativos propuestos, de manera que el intercambio comunicativo y de información ha hecho posible que se establezca un vínculo de consenso y crezca el sentido de pertenencia.

En el ciclo 2008-2009 se reestructura la organización del nivel, se incluyen nuevos elementos que apoyan en áreas clave, tales como la coordinación de inglés, la dirección técnica y en la atención a los grupos en la disciplina.

El nivel secundaria poco a poco ha ido creciendo, cada ciclo aumentan los grupos y la cantidad de personas que trabajan en ella. Comenzó con un grupo de 30 alumnos, en 2004. Actualmente en 2008 cuenta con ocho grupos y 170 alumnos. El crecimiento de este departamento va demandando la creación de redes y la existencia de canales que permitan mantener en comunicación a todos sus integrantes.

El departamento está encabezado por dos directoras, como se explicó anteriormente, una Administrativa y otra Técnica (ver anexo2), la primera tiene a su cargo una auxiliar, tres maestras titulares o de disciplina, una psicóloga y los maestros. La directora técnica cuenta con el apoyo de una auxiliar.

En la secundaria, las Maestras Titulares, son las encargadas de promover e impulsar la disciplina de las alumnas y alumnos, supervisan que todos los grupos estén con maestro, reportan a Dirección Administrativa las ausencias o retardos de maestros y alumnos. Además realizan el acompañamiento a los grupos desde la materia de Orientación y Tutoría. La función que desempeñan estas maestras impacta a los procesos de comunicación que se dan al interior y exterior del departamento, ya que son el enlace entre alumnos y maestros, alumnos y la dirección y en algunas situaciones son el primer contacto de la escuela que tienen los padres de familia.

De acuerdo con la estructura que tiene la secundaria, ambas directoras comparten la responsabilidad del seguimiento a la formación académica y de hábitos de los alumnos. La intención es dirigir con los mismos criterios por lo que se reúnen en consejo técnico semanal, de manera que en este espacio se dialoga sobre los procesos pedagógicos y el trabajo con profesores y alumnos, así como el cumplimiento de normas y la puesta en práctica del proyecto escolar; en la medida que las directoras manejen la misma información se pueden evitar confusiones y generar procesos de comunicación eficaces.

Es a través de las orientaciones de la Directora Técnica que los profesores reciben información sobre su práctica docente, el desempeño de sus alumnos,

inquietudes de padres de familia y retroalimentan al colegio de los avances que van teniendo con sus grupos. La persona que desempeña este rol, es quien va consolidando los procesos pedagógicos que van definiendo la identidad de la secundaria y permiten alcanzar el perfil de egreso que se busca como institución y como nivel educativo nacional.

El contacto con los alumnos, desde esta función, está orientado a su desempeño escolar, sus logros en las distintas asignaturas y los retos que deben enfrentar. Cuando algún alumno solicita la aclaración de alguna calificación, requiere de constancias o documentos oficiales, presenta bajos resultados y requiere apoyo extra, acude a la Directora Técnica. En esta relación, el contenido de los mensajes que se generan es de carácter académico.

En las entrevistas o encuentros con la Directora Administrativa, el diálogo con los docentes es referente a los asuntos relacionados con la disciplina, su manejo de grupo, las necesidades de organización que se presentan y las inquietudes de los papás sobre la aplicación de consecuencias disciplinarias.

Para los alumnos, el contacto con la Directora Administrativa, se genera cuando tienen algún comportamiento inadecuado, incumplen el reglamento, requieren algún permiso o buscan tener participación en alguna de las actividades escolares. Quien desempeña esta función tiene un espacio de trabajo con los representantes de cada grupo y es a través de ellos que puede enviar mensajes al resto de los alumnos.

Desde cualquiera de las direcciones, las acciones que se desarrollan para conseguir los objetivos planeados, es decir, la movilización de recursos, la distribución de tareas, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y resultados, llevan inherente un proceso de comunicación.

En la secundaria, la comunicación fluye de manera descendente, en la mayoría de los casos (indicaciones, orientaciones, órdenes, etc.) de la dirección hacia maestros, maestras titulares y personal administrativo; fluye también de manera ascendente (consultas, dudas, peticiones) y de manera horizontal



(acuerdos, dudas, etc.). Regularmente los mensajes siguen los canales formales, aunque es imposible evitar la presencia del rumor o comunicación informal.

Una institución educativa es una verdadera red de comunicaciones, esta institución y su secundaria, en concreto puede estudiarse como sistema de comunicación, al hacerlo se analiza el conjunto de intercambios informativos que fluyen a través de las redes que se originan en su interior.

En el siguiente capítulo se desarrollará con mayor detalle el elemento comunicación, como parte de las dimensiones administrativa y organizacional de la gestión escolar.

## **II. DIAGNÓSTICO Y PLANTEAMIENTO DESCRIPTIVO DEL PROBLEMA**

En el capítulo anterior se expuso el origen de la institución, su crecimiento y el inicio de labores del departamento de secundaria. En este, se describirá la situación actual del nivel con respecto a los procesos de comunicación que se desarrollan en él.

### **2.1 Propósito del diagnóstico**

El diagnóstico se enfoca en los indicadores de emisión y la recepción de mensajes de los procesos de comunicación entre el personal de planta en el nivel, cómo se están llevando a cabo en las actividades cotidianas y cuáles serían las condiciones ideales para que puedan realizarse mejor.

La inquietud que mueve a desarrollar este tema es: cómo contribuye la comunicación al desarrollo de una organización educativa y cómo el mejorar estos procesos cotidianos puede ser una herramienta útil en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A partir de este proceso de acercamiento a la comunicación que se genera en el departamento, se podrá definir posteriormente la estrategia comunicacional más adecuada para modificar los procesos educativos en los que la comunicación juega un papel esencial en el nivel.

En este diagnóstico se pretende evaluar la situación actual de los procesos comunicativos en relación con los canales y medios de comunicación y en referencia a los problemas de emisión-recepción de los contenidos de la comunicación entre el equipo de tiempo completo de la secundaria.

### **2.2 Metodología y delimitación de la situación problema**

Interpretar la realidad social en que vive, ha sido para el hombre el objeto de búsqueda para el que ha empleado a lo largo de la historia diversas formas de pensamiento. En el campo de la investigación existen dos paradigmas, es decir

dos puntos de vista o modelos para ver, analizar e interpretar esa realidad: el paradigma cuantitativo y el cualitativo.

Tradicionalmente ha existido la tendencia hacia el empleo de la metodología cuantitativa que argumenta la importancia de eliminar los efectos e interpretaciones subjetivas del investigador en el fenómeno que estudia, basando el proceso en mediciones, datos numéricos, permitiendo establecer frecuencias, rangos y aproximaciones medibles de una realidad, enfatizando los resultados.

La valoración cuantitativa, es un elemento de gran utilidad que permite completar una “fotografía” instantánea, en este caso en particular, del estado de la comunicación en un momento determinado al proporcionarnos información objetiva estadísticamente confiable, que para la mayoría puede ser relativamente fácil entender.

Para conocer el estado actual de la organización y poder diseñar posteriormente la propuesta de intervención se aplicaron como instrumentos la encuesta y las listas de cotejo, se optó por estas fuentes de información, porque nos permiten conocer la frecuencia de las apreciaciones, experiencias y puntos de vista de personas involucradas en el trabajo diario de la institución. Este tipo de mediciones cuantitativas, son ricas en cuanto a la información que pueden arrojar de un buen número de personas y la factible generalización que de ellas puede hacerse.

### **2.3 Niveles ideal y real de la situación problema**

El primer paso para iniciar con el análisis de la comunicación en la secundaria es identificar el nivel real: lo que se vive, lo que se hace, lo que está pasando y el nivel ideal: la situación deseada, nuestros retos, lo que debe ser, esto en relación a los procesos de emisión y recepción de mensajes.

## Emisión

Ideal	Real
<p data-bbox="224 331 799 474">Los mensajes se envían oportunamente, con suficiente tiempo de anticipación.</p> <p data-bbox="224 684 799 772">Los medios empleados son accesibles a los receptores.</p> <p data-bbox="224 982 799 1125">En la emisión de mensajes se emplea un lenguaje adecuado para la persona a quien va dirigido.</p> <p data-bbox="224 1335 799 1478">Los mensajes se generan siguiendo criterios de diseño y de acuerdo a un formato conveniente.</p> <p data-bbox="224 1604 799 1642">El contenido es claro y preciso</p>	<p data-bbox="824 331 1399 583">En ocasiones los mensajes se envían con poca anticipación, provocando que no lleguen a todos sus destinatarios o que existan confusiones o desinformación.</p> <p data-bbox="824 634 1399 831">La elección del medio no siempre responde a la cercanía con el receptor o emplean medios en los que se puede perder la seriedad de la información</p> <p data-bbox="824 882 1399 1129">Algunos emisores no emplean el lenguaje adecuado, lo que implica la generación de nuevos mensajes que corrijan el anterior o que la información se mal interprete por falta de claridad.</p> <p data-bbox="824 1180 1399 1323">Algunos mensajes no cumplen con requisitos de diseño, sobre todo los que se publican en tableros de avisos.</p> <p data-bbox="824 1373 1399 1621">En la emisión de mensajes orales el contenido deja abierta la posibilidad de interpretaciones que siempre corresponden a la intención inicial del emisor.</p>

## Recepción

Ideal	Real
<p data-bbox="233 428 781 512">La retroalimentación se produce en la misma semana de recibido el mensaje</p> <p data-bbox="245 726 769 810">Los medios empleados para emitir la respuesta con adecuados.</p> <p data-bbox="233 1024 781 1220">Los mensajes se reciben e interpretan de acuerdo a la intención con que se emitieron. No es necesario hacer ninguna aclaración sobre su contenido.</p>	<p data-bbox="818 428 1390 623">Algunos mensajes parecen no haber llegado a su destino porque el receptor no emite repuesta o emite una respuesta tardía.</p> <p data-bbox="818 753 1390 894">Los medios que emplean los receptores para emitir sus respuestas no son siempre los empleados por el emisor.</p> <p data-bbox="818 1108 1390 1249">Los receptores interpretan los mensajes y no siempre corroboran la información con quien lo ha enviado.</p>

### 2.4 Delimitación de indicadores

Continuando con los aspectos de emisión y recepción se establecen los criterios, calificativos de lo que se revisa, los indicadores, como evidencias de lo evaluado y las fuentes que proveerán la información.

ASPECTOS	CRITERIOS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
1. Emisión	1.1 Oportunidad	1.1.1 Envío anticipado de mensajes.	Lista de cotejo  Encuesta a receptores
	1.2 Pertinencia del medio	1.2.1 Medios accesibles a los receptores.	Encuesta a receptores-emisores
	1.3 Habilidades y competencias del emisor	1.3.1 Utilización del lenguaje adecuado.  1.3.2 Diseño y formato conveniente del mensaje.  1.3.3 Contenido claro y preciso	Encuesta a receptores-emisores
	2.1 Oportunidad	2.1.1 Retroalimentación	Lista de cotejo(de

2. Recepción	2.2 Pertinencia del medio	<p>en la misma semana de recibido el mensaje</p> <p>2.2.1 Utilización de medios adecuados para emitir respuesta</p>	<p>las respuestas)</p> <p>Encuesta a emisores-receptores</p>
	2.3 Intencionalidad y precisión	2.3.1 Recepción e interpretación de la intención de emisor.	Encuesta a emisores-receptores

## 2.5 Procedimiento de aplicación y sistematización de los instrumentos aplicados.

Como ya se mencionó, se consideraron dos fuentes de información, la encuesta y listas de cotejo. En el proceso de la evaluación cuantitativa se aplicaron a la par ambos instrumentos.

Se consideró innecesario delimitar una muestra, para la aplicación del cuestionario, ya que el universo de encuestados estaba constituido por 20 personas (personal administrativo de tiempo completo y profesores). El

instrumento se construye con ocho preguntas cerradas, las primeras cinco corresponden al aspecto de emisión y las tres restantes al de recepción. El encuestado tenía para elegir cuatro alternativas a cada pregunta, para establecer un orden jerárquico de preferencia.

### Encuesta

Marca el número que consideres da cuenta del estado actual de los siguientes aspectos considerando que

1 corresponde a los casos en que no se cumple en absoluto lo que se analiza o no existe

2 se cumple o existe en alguna medida

3 se cumple o existe en buena medida

4 corresponde a los casos en que se cumple de forma excelente con lo que se analiza o existe en su totalidad

	Aspecto a evaluar	1	2	3	4
1.1	1. La información que recibo es oportuna				
1.2	2. Los medios empleados son accesibles(no es necesario solicitar nuevamente la información)				
1.3.1	3. El lenguaje empleado es adecuado (no es necesario hacer preguntas aclaratorias)				
1.3.3	4. El contenido es claro, preciso y suficiente				
1.3.2	5. El diseño del mensaje me permite comprenderlo				
2.1	6. Retroalimentación en la misma semana que recibo el mensaje				
2.2	7. Utilizo los medios adecuados para emitir mi respuesta				
2.3	8. Mi respuesta hace evidente que recibo e interpreto la intención de emisor.				



Existen diferentes mecanismos de sistematización de los datos obtenidos, lo que aquí se realizó fue agrupar los datos de cada sujeto en una tabla con los resultados globales. Con esta información se agruparon las respuestas por frecuencia y para obtener porcentajes.

Con estos resultados se obtuvo un promedio que nos permite tener una visión del cumplimiento y desarrollo de las prácticas de emisión y recepción.

Los resultados en la tabla de frecuencias, en relación al instrumento de preguntas cerradas, dan cuenta de que los 20 encuestados consideran lo siguiente:

CRITERIO	PREGUNTA	VALORACIÓN
1.1	1. La información que recibo es oportuna	65% considera que se cumple o existe en buena medida o en forma excelente.  30% considera que se cumple o existe en alguna medida.  5% No se cumple en absoluto no existe.
1.2	2 Los medios empleados son accesibles(no es necesario solicitar nuevamente la información)	5% No se cumple en absoluto no existe.  65% considera que se cumple o existe en buena medida  30% dividido en igualdad de opiniones entre quienes consideran que se cumple o existe en alguna medida y entre quienes lo consideran excelente.
1.3	3 El lenguaje empleado es adecuado (no es necesario hacer preguntas aclaratorias)	10% Se cumple o existe en alguna medida  50% Se cumple o existe en buena medida

		40% cumple de forma excelente
1.3	4 El contenido es claro, preciso y suficiente	5% Se cumple o existe en alguna medida 55% Se cumple o existe en buena medida 40% cumple de forma excelente
1.3	5 El diseño del mensaje me permite comprenderlo	5% Se cumple o existe en alguna medida 45% Se cumple o existe en buena medida 50% cumple de forma excelente
2.1	6 Retroalimentación en la misma semana que recibo el mensaje	5% No se cumple en absoluto lo que se analiza o no existe 25% Se cumple o existe en alguna medida 40% Se cumple o existe en buena medida 30% cumple de forma excelente
2.2	7 Utilizo los medios adecuados para emitir mi respuesta	5% No se cumple en absoluto lo que se analiza o no existe 5% Se cumple o existe en alguna medida 60% Se cumple o existe en buena medida

		30% cumple de forma excelente
2.3	8 Mi respuesta hace evidente que recibo e interpreto la intención de emisor.	10% Se cumple o existe en alguna medida 55% Se cumple o existe en buena medida 35% cumple de forma excelente

Las listas de cotejo se realizaron en dirección administrativa, dirección técnica y con la asistente de dirección, que son las personas que continuamente generan y reciben información. Se incluyen aspectos que están presentes en el envío y recepción de mensajes.

Aspecto 1 Criterios 1.1, 1.2, 1.3

Lista de cotejo (Emisión de mensajes)

Mensaje emitido \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

		SI	NO
1	El mensaje se envió a tiempo		
2	El medio empleado resulta accesible a los receptores		
3	El lenguaje empleado fue apropiado		
4	El diseño y formato del mensaje fueron convenientes		
5	El contenido resultaba claro y preciso		

Aspecto 2 Criterios 2.1, 2.2, 2.3

Lista de cotejo (Recepción de mensajes)

Mensaje emitido \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

		SI	NO
1	Se retroalimentó en la misma semana		
2	El medio empleado fue el adecuado para emitir la respuesta		
3	La respuesta emitida corresponde a la intención del mensaje inicial		

Se analizaron en un periodo de una semana, tres situaciones con respecto a la emisión y dos de recepción. Se elaboró un cuadro vaciando la información de estas situaciones para observar coincidencias y discrepancia en las situaciones de envío y respuesta.

De las listas de cotejo y su vaciado (ver anexo) se extrae la siguiente información:

Situación	Valoración
1 Circular guías de estudio	No se aprecia el criterio de oportunidad  Se emplean medio y lenguaje adecuado y un formato conveniente.  Falta claridad en el mensaje
2 Recordatorio de capacitación	No se aprecia el criterio de oportunidad  Se emplean medio y lenguaje adecuado  No se observó un buen formato  El contenido tenía claridad
3 Circular obra de	No se aprecia el criterio de oportunidad  Se emplean medio y lenguaje adecuado y un formato

teatro	conveniente.  Falta claridad en el mensaje
--------	--

Situación	Valoración
1  Recordatorio de capacitación	No se aprecia el criterio de oportunidad  No emplea el medio adecuado  La respuesta no está relacionada con la intención del mensaje inicial
2  Circular guías de estudio	Se aprecia el criterio de oportunidad  Se emplean medio adecuado  La respuesta no está relacionada con la intención del mensaje inicial

## 2.6 Resultados del diagnóstico

El tema a abordar como ya se mencionó es el de la comunicación como un elemento importante de la gestión escolar, concretamente trabajar en el cómo gestionar procesos efectivos de comunicación organizacional en la escuela.

Las comunicaciones son cruciales en cualquiera de los nuevos modelos de la gestión de la organización educativa y representan una de las áreas de oportunidad para la intervención directiva.

En palabras de Raúl Fuentes Navarro, la comunicación, es el proceso que relaciona a dos o más sujetos permitiendo la evocación en común de significados de acuerdo a reglas convencionales. Además de los aspectos de transmisión y

significación, la comunicación es una interacción que se realiza en un contexto, que por ello es afectada por un número indeterminable de variables, y que promueve en diversos niveles y grados, la transformación de quienes se comunican (Fuentes, 1980).

De la oportunidad con que se emita un mensaje, depende en gran medida, el realizar una acción a tiempo y la obtención de una respuesta oportuna también.

La mayoría de los miembros del equipo administrativo y docente del departamento de secundaria (65%) consideran que la emisión de los mensajes se hace a tiempo. Aunque 35% considera que hace falta desarrollar más ese aspecto, lo que concuerda con las situaciones verificadas en la lista de cotejo, en las que no se presentó un envío oportuno.

La estrategia comunicacional debe contemplar canales de comunicación que implementará para llegar con su mensaje a sus públicos interno y externo (Botto, 2003)

La atención en la comunicación interna de la organización, entre sus subsistemas, en sus direcciones ascendente, descendente, horizontal, permite identificar los canales formales e informales que permiten el flujo de mensajes, permite establecer también el análisis de contenido de esos mensajes y si la información llega a su destino.

Los resultados de la encuesta dan cuenta de que 95 % consideran que los medios empleados son accesibles y les permiten recibir la información.

Uno de los criterios que da cuenta del aspecto de emisión, se refiere a las habilidades y competencias del emisor, en esta escuela, la mayor parte de los mensajes son generados por los directivos, de esa competencia se ha dicho que el director debe ser un comunicador por excelencia; será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. Por esta razón, deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión. La habilidad que se precisa para

comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo.

La información que arrojan las encuestas respecto a este criterio, indican que el lenguaje empleado es adecuado, que el diseño de los mensajes es conveniente y se maneja un contenido claro y preciso. Es sólo en algunos casos particulares que no se considera se cumplen en su totalidad y son estas situaciones las que ameritan la intervención .

En relación con el aspecto de la recepción, Joan Elías y José Mascaray (Elías 1998), estudiosos de la intracomunicación en las organizaciones profundizan en este tema publicando que la comunicación no se agota con la transmisión de una información, ni siquiera con la certeza de que dicha información ha llegado fielmente a su destinatario, sino que va mucho más allá, es decir a la interpretación y retroalimentación.

Los encuestados consideran en su mayoría que son puntuales en ofrecer una respuesta y que quienes no consideran la emisión como oportuna sean quienes tampoco emiten una respuesta oportuna.

La importancia de la retroalimentación radica en que esta proporciona información a los directivos y entre compañeros acerca de los problemas actuales de la organización e informa sobre los eventos cotidianos que sirven para la toma de decisiones. Determina la efectividad de la comunicación descendente y permite la coordinación de tareas.(Botto, 2003).

Respecto a la elección adecuada de un medio, tanto los profesores como los administrativos reconocen en su mayoría (90%) que cuentan con las opciones que necesitan para emitir su respuesta.

Es indudable que a partir del descubrimiento de la figura del receptor como un ser autónomo, han surgido métodos para estudiarlo y potenciarlo. Silvia Canto y Lourdes Rivas(1999), afirman que al final de este siglo (tomando en cuenta la

primera fórmula de proceso comunicativo: (*emisor-mensaje-receptor*) que la importancia sobre los sujetos actores dentro del proceso se ha modificado sustancialmente: *emisor/receptor- mensaje-receptor*. Es decir, cualquier emisor constituido como institución para transmitir mensajes debe tomar en cuenta en la elaboración de éstos la participación activa de los receptores para lograr sus propósitos.

Es importante mencionar, que los encuestados reconocen la necesidad de mejorar ciertos procesos o situaciones comunicativas, sin embargo, al momento de contestar la encuesta, parecen olvidar o las preguntas no los remiten a las situaciones que la evaluadora sabe, les han generado algún inconveniente y de los cuales parecen haber olvidado.

De acuerdo con la información obtenida, se aprecia que la necesidad de mejorar los procesos de comunicación, se presenta en el nivel secundaria porque se trata de un equipo de trabajo que está en etapa de consolidación, de construcción de las redes y estrategias que permitan un flujo de información adecuado a la cantidad de personas involucradas en los procesos educativos.

Esta situación problema se caracteriza por aspectos organizativos del nivel:

1. Contar con dos directoras, lo que implica llegar a acuerdos para evitar duplicidad y contradicción en la información que se maneja entre todo el personal, alumnos y padres de familia.
2. Contar con un equipo de tiempo completo que requiere manejar la misma información ya que cualquiera de sus elementos puede tomar el rol de emisor.
3. La presencia en la institución de profesores por horas, que son receptores con necesidad de recibir mensajes oportunos y claros y de contar además con medios a su alcance para emitir su respuesta.

La variable que condiciona la situación problema es hasta qué punto mejorar la comunicación beneficia la calidad educativa con relación a los procesos



en los que intervienen los directivos y personal de planta del nivel, los profesores que imparten sus asignaturas por horas, los alumnos y los padres de familia.

En el siguiente apartado se amplía información con respecto al objeto problema, basta en este aclarar que se trata de estar atentos a la forma en que al mejorar la comunicación entre los actores anteriormente descritos, mejora necesariamente la calidad de los procesos educativos de este nivel en esta institución.

## **2.7 Planteamiento del problema**

Hasta aquí el documento describe la situación actual del nivel en relación a los procesos de comunicación que se desarrollan en él. Esta sección da cuenta de la situación problemática en términos descriptivos explicando desde cuando aparece el problema, sus manifestaciones, cómo se ven afectados otros ámbitos de la organización escolar y los actores escolares implicados en la situación problema.

El objeto problema sobre el que se va a intervenir son los procesos en los que la comunicación juega un papel esencial para mejorar la calidad educativa, como indicadores se observarán la emisión y recepción de mensajes entre los actores que intervienen en el nivel es decir, el flujo de mensaje en las redes establecidas dentro de la organización, los medios de que disponen emisores y receptores para enviar y recibir información y el diseño de los mensajes en relación a la claridad y cantidad de contenido, todo ello como parte de la gestión de la comunicación en la secundaria.

El nivel de secundaria inicia labores tres años después de que el colegio abre sus puertas en la ciudad; debido a que arranca con un solo grupo, el equipo de tiempo completo lo integran dos personas, una persona con la responsabilidad de la dirección administrativa y la otra con la función de maestra titular; la directora técnica de primaria cumple la misma función para el grupo de secundaria y se comparte también la atención de la psicóloga de primaria mayor.

La gestión de la directora administrativa en este primer año escolar en relación a la comunicación se enfoca a establecer espacios de diálogo con los padres de familia, a generar relaciones interpersonales con los maestros y hacer presencia de la secundaria ante los niveles de preescolar y primaria.

En esa etapa, se integra el consejo técnico que sesiona una vez por semana, participan ambas directoras, la subdirectora general, las coordinadoras de pastoral e inglés y la psicóloga. Este organismo a la cabeza de nivel de secundaria es el principal emisor y proveedor de datos para el resto de la comunidad educativa. Los procesos de comunicación tenían implicación en los procesos de identificación e integración del nivel ante la institución.

En ese primer ciclo escolar, el equipo de profesores estaba integrado por no más diez personas, los procesos de comunicación en ese momento, dada la cantidad de involucrados eran interpersonales, era posible la cercanía y acompañamiento personalizado ya que los profesores tenían pocas horas de clase y disponían de tiempo programado para entrevistarse con las directoras. Prevalecía la comunicación oral y algunos mensajes por escrito.

El espacio privilegiado para el intercambio de información grupal eran las juntas mensuales de maestros. En estas reuniones los docentes recibían mensajes con información significativa en relación a aspectos organizacionales y en cuestiones pedagógicas. Prevalecía una red en cadena, que se caracteriza por que los mensajes siguen caminos oficiales y en dirección vertical descendente y ascendente, sin ninguna desviación.

Para el segundo ciclo escolar, la secundaria estaba constituida como en los otros niveles, por dos directoras, contaba ya con dos grupos de alumnos uno de primero y otro de segundo grado e ingresaron también nuevos profesores. El equipo de tiempo completo en ese momento lo constituían seis personas: directora administrativa, directora técnica, auxiliar administrativo, encargada de biblioteca, maestra titular y psicóloga.

Conforme va creciendo el número de personas que integran el equipo docente y administrativo, es que se manifiestan las primeras necesidades en materia de comunicación:

1. Manejo y conocimiento de la misma información por ambas directoras.
2. Delimitación de funciones y difusión de las mismas a la comunidad escolar.
3. Desarrollo de procesos de comunicación interpersonal con los maestros.
4. Incremento en el número de integrantes del nivel equipo de trabajo y la necesidad de conformación de un equipo con identidad propia y que se distinga de la primaria.

La dirección administrativa gestiona los procesos de comunicación con los otros dos niveles de la institución en relación a las actividades que se realizan a nivel general, ante la dirección general da cuenta del caminar del departamento y las situaciones que se presentan con los alumnos, padres de familia y maestros. Aún cuando el departamento comienza a tomar cierta independencia en algunas actividades, no puede desligarse por completo de del nivel primaria que cuenta con la mayor cantidad de alumnos en la institución.

En el tercer ciclo, al personal de tiempo completo se integra una maestra titular, el número de alumnos se duplica, se abren dos grupos más y se trabajan los tres grados. En este periodo se hace necesario que ambas maestras titulares conozcan y difundan la misma información entre quienes acudan a ellas (alumnos, padres de familia, maestros) por lo que en respuesta se establecen reuniones semanales con la directora administrativa.

La dirección administrativa, gestiona los procesos de comunicación entre profesores, titulares, alumnos y padres de familia en el aspecto disciplinar y formativo. Una de las tareas en que se hace énfasis en este ciclo, es la difusión de las funciones de cada una de las directoras, con el fin de que los miembros de la

comunidad educativa acudan con la directora que corresponda de acuerdo a la naturaleza del asunto que quieran tratar.

Que los alumnos y sus padres reciban el mensaje con el contenido que requieren sobre a qué directivo acercarse tuvo implicación en el diseño y aplicación de estrategias adecuadas y en el momento oportuno tanto en el ámbito académico como disciplinario.

El consejo técnico adquiere mayor formalidad y se establece como un espacio en el que se generan los mensajes que se emitirán a la comunidad educativa, se implementan nuevos medios de comunicación escrita para llegar a los receptores indicados.

El equipo de profesores comienza a establecer relación entre ellos y generar el intercambio lateral de mensajes relacionados con resolución de problemas.

El cuarto ciclo escolar se caracteriza por el cambio de directora técnica, para beneficio del nivel, la persona que ocupó el cargo ya era parte de la institución así que la integración al equipo y la relación con la directora administrativa se dio sin mayor dificultad. Ambas directoras gestionarán desde sus áreas, mayor acercamiento a profesores y entre ellos mismos empleando medios de comunicación que garanticen un mejor flujo de mensajes. Se intencionan procesos de comunicación horizontal en juntas de maestros para conseguir una buena coordinación entre los docentes, compartir estrategias y aumentar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de todos.

Los profesores establecen entre ellos mayores relaciones interpersonales debido a que pasan más tiempo en el colegio. Se intensifica el uso de correo electrónico como vía de comunicación con los docentes sobre todo para el intercambio de información académica que posteriormente se retoma en juntas mensuales.

A partir de este ciclo el consejo técnico diseña la agenda de las juntas mensuales con tiempos y espacios definidos para las áreas académica, organizacional y de desarrollo humano, buscando la eficaz transmisión y recepción de la información con los docentes. La incorporación de la asistente de dirección administrativa a las reuniones de maestros, beneficia la difusión de la información y el envío oportuno de mensajes, porque se trata de una persona que funge como referente para todas las personas de la comunidad escolar.

La gestión de la dirección administrativa se orienta a que el equipo administrativo tenga presente que ignorar el papel de la comunicación produce errores, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo incluso con personal de otros departamentos.

Una de las áreas de oportunidad que se detectan es la atención oportuna de inquietudes de padres de familia que en algunos casos se dirigieron a la dirección general del instituto buscando respuesta a situaciones que en el mismo nivel debieron haber encontrado.

A partir del quinto ciclo se sistematiza en el proyecto escolar trabajar en la comunicación del departamento, esto como parte de las funciones de la directora administrativa en el área organizacional. Las propuestas de acción para cumplir con este objetivo son la entrega de agenda ampliada posterior a las juntas mensuales, el uso de correo electrónico para el envío de mensajes desde la dirección administrativa y la instalación de un tablero de avisos en la sala de maestros. Con estas acciones, la gestión directiva de la comunicación tiene como objetivo coordinar los esfuerzos de todos para alcanzar las metas y asegurar la coherencia de dichos esfuerzos.

Las reuniones de consejo técnico del nivel continúan como el espacio en el que se genera información a la comunidad educativa. La planta docente permanece en su totalidad en relación al ciclo anterior, lo que propicia mejores relaciones grupales, el intercambio de mensajes no sólo de problemas con

alumnos, sino ya a un nivel personal, orientado propiciar un clima agradable de trabajo.

El equipo de trabajo de tiempo completo se conforma por diez personas, quienes intervienen en la realización de todas las actividades del nivel, la actuación de este equipo adquiere gran importancia, al estar localizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización. Para el resto de la comunidad educativa las personas que integran este grupo se representan un referente que sirve además como un enlace entre el resto de la comunidad. La directora administrativa es responsable de que todos conozcan la misma información y sean capaces de ofrecer una respuesta a quien lo solicite.

En relación a la atención de padres de familia, la dirección administrativa propone al equipo, como un reto, el que ningún caso relacionado con necesidades de alumnos llegue a dirección general porque no se le haya atendido oportuna y eficazmente.

En su sexto ciclo, el nivel a adquiere personalidad propia en relación a los demás niveles del colegio siguiendo el caminar de la institución, sin perder de vista la edad de los alumnos, las demandas de los padres de familia y las características de los profesores por horas.

En los procesos de comunicación entre el equipo de tiempo completo y profesores, la directora administrativa y técnica siguen empleando los medios implementados en el ciclo anterior por la eficacia que demostraron tener. Facilitan esos procesos que permanece 90% de la planta docente y 90% del equipo administrativo, por lo que los medios empleados y los códigos utilizados son familiares para emisores y receptores.

La directora administrativa continúa gestionando los procesos comunicativos orientados a la eficacia en la comunicación interna: coordinar compromisos de todos los actores en torno a los objetivos estratégicos de calidad y también los procesos que se refieren a la comunicación con los demás niveles de la institución, padres de familia y otras instituciones.

La información hasta este punto analizada permite establecer que la comunicación representa el elemento que pueda facilitar que se consolide una visión compartida entre los diferentes actores de la comunidad educativa y que los procesos comunicativos sistematizados pueden favorecer la construcción de espacios de conversación donde puedan interactuar los actores de la comunidad educativa desde sus miradas, intereses y lenguajes.

Queda también como un reto para la gestión directiva crear espacios de encuentro que puedan garantizar que la comunicación fluya de manera adecuada en forma descendente, ascendente y horizontal y regular la manera como la institución intercambia información con sus grupos de interés en beneficio de la calidad de la gestión del conocimiento.

En el siguiente capítulo se desarrollarán los conceptos y nociones teóricas en torno a los procesos de comunicación en la organización educativa que permitan fundamentar las acciones de intervención en ellos.





### **III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES A REALIZAR**

El capítulo anterior permite identificar los procesos de comunicación en el nivel secundaria como el problema a intervenir. En este capítulo se desarrollarán los conceptos y nociones teóricas en torno a los procesos de comunicación en la organización educativa que permitan fundamentar las acciones de intervención para dar solución a la problemática detectada. Se definen los conceptos de organización, comunicación, calidad y liderazgo.

#### **3.1 La institución educativa como organización**

Para establecer la relación entre la comunicación y la organización, en este caso educativa, es preciso establecer lo que en este documento se considera una organización.

Al hablar de organización, se hace referencia a un conjunto de recursos humanos y materiales que interaccionan para realizar un propósito específico. Las organizaciones existen desde que el hombre se ve en la necesidad de “hacer equipo” para alcanzar un fin.

Cuando se habla de una organización en el marco de la administración, tradicionalmente pensamos en organización industriales o comerciales que ofrecen o generan algún producto o servicio que se comercializa, por lo que deja de lado a la escuela, sin embargo, aún cuando no producen bienes o servicios, forma seres humanos con valores, conocimientos y que finalmente traerán un beneficio o perjuicio a la sociedad.

De acuerdo con David Isaccs (2002) se habla de una organización cuando existe un número precisable de personas, con una división de tareas y de responsabilidades en función de unos objetivos, en el caso de la organización educativa, objetivos generales educativos. Desde esta perspectiva un centro educativo, es una organización.

La organización educativa es el ámbito donde se realiza la acción formativa para posibilitar a la persona crecer, mejorar, perfeccionarse, desarrollarse integralmente y trascender. Es donde se satisface la necesidad de educabilidad través de la enseñanza. (Sandoval, 2004) Hablar de la escuela como una organización, es reconocerla como una organización humana, con lo propio y común a todas ellas: la finalidad humana y social. Concebir a la escuela como una organización, es pensar en ella como un organismo que inevitablemente requiere ser administrado.

Las peculiaridades de las instituciones escolares como organizaciones en cuanto a la naturaleza específica de sus metas, su organización y su funcionamiento, las identifica como organizaciones sociales que necesitan desarrollar un elevado nivel de comunicación e información que haga posible la participación y en consenso entre los diferentes miembros de la comunidad escolar para conseguir sus objetivos con eficacia (Carnicero, 2005).

Cualquier tipo de organización en la que existe interacción con personas, máxime si presta un servicio destinado a la formación de niños y adolescentes, tiene que conocer el aporte que la comunicación le puede brindar para fortalecer la relación entre sus integrantes. La comunicación alienta la integración, la motivación, el sentido de pertenencia y los valores compartidos; es la materia prima de la llamada cultura organizacional (Carnicero, 2005)

Los centros educativos pueden estudiarse como sistemas de comunicación y al hacerlo así, lo que se analiza es el conjunto de intercambios informativos que fluyen a través de las redes que se originan en su seno (Terrén, 2004).

### **3.2 La comunicación y la calidad educativa**

Organización y comunicación son procesos íntimamente asociados, ambos pueden considerarse como extensiones del ser humano, que amplían sus posibilidades de adaptación eficiente. En la comunicación, la organización escolar puede encontrar un aliado de importancia para afrontar de manera planificada los

periodos de cambio, como también sobrellevar de la mejor manera las situaciones de crisis que se le presenten.

La comunicación constituye una herramienta estratégica de invaluable importancia para encauzar la relación entre los integrantes y transformarla en esfuerzos que beneficien el propio establecimiento que debe estar estrechamente vinculado con la comunidad que lo contiene y con la que tiene que interactuar. (Botto, 2003).

Desconocer la naturaleza de la comunicación como producción de significado y compartidos es la causa de un enfoque funcional y pragmático, cuya consecuencia más evidente es el empobrecimiento del manejo que las instituciones le dan a las interacciones comunicativas con sus grupos de interés.

Decir 'comunicación' equivale a decir 'influencia mutua' entre las personas que se comunican. En el proceso de comunicación una persona pregunta, la otra responde, una ofrece una información y solicita de la otra su punto de vista, una pide una aclaración y la otra resuelve las dudas. Pues, para que haya comunicación, las dos personas deben estar en disposición activa de ofrecer sus puntos de vista respecto al tema objeto de la comunicación, por lo que requiere un esfuerzo personal y una disposición abierta.

Estudiosos e investigadores en el campo de la comunicación nos han ofrecido a través del tiempo modelos, teorías y definiciones del fenómeno de la comunicación; para ellos, en la comunicación intervienen diferentes elementos, teniendo en común los siguientes: EMISOR, MENSAJE Y RECEPTOR.

Entre la oferta de modelos y teorías de la comunicación al que se hace referencia para el desarrollo de este documento, es el modelo propuesto por Raúl Fuentes, que concibe a la comunicación como "la facultad humana de compartir y desarrollar un saber social: una cultura". Los elementos que el autor considera intervienen en el proceso son emisor, receptor, mensaje, codificador, señal, decodificador, ruido, medio, canal y retroalimentación.

Estos componentes están presentes en los intercambios comunicativos que tienen lugar en esta secundaria, aunque en algunas situaciones la ausencia u omisión de la intervención de uno u otro genera procesos poco efectivos.

La comunicación es un proceso de apoyo o de soporte cuando se le restringe a administrar medios y producir piezas, pero tiene carácter estratégico cuando orienta y direcciona a la institución para que logre el cumplimiento de su propósito, articulando acciones de diferentes actores y proyectándose en el tiempo.

Manes (2005) afirma que la comunicación confusa en una organización se caracteriza por mensajes incompletos y sobreentendidos, mensajes vagos e impersonales, falta de diferenciación entre mensajes de contenidos y de relación, no se verifica la recepción del mensaje, cuando no se pide ni se brinda aclaración y la contradicción en los mensajes que se transmiten por diferentes canales.

En el planteamiento del problema en la secundaria ya se exponía la necesidad, por su estructura y reciente integración, de evitar la comunicación confusa, las contradicciones y la certeza de que el receptor pudo codificar el mensaje y retroalimentarlo.

Como establece Pilar Pozner (2000), a través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo.

El nivel secundaria de la institución educativa, al paso de los años ha estado en la búsqueda de consolidar un equipo dispuesto a dar respuesta a las demandas de la comunidad educativa y las redes de comunicación que se van estableciendo cada ciclo escolar tienen el objetivo de que las prácticas comunicativas se desarrollen en miras de ofrecer una educación de calidad.

Jaramillo (2008) expone que las prácticas comunicativas que se dan al interior de la escuela pueden ser altamente desmovilizadoras y lesivas de la calidad de la educación en la medida que se escenifiquen en un contexto de autoridad más que de comunidad. Son difíciles y en ocasiones traumáticas las interacciones comunicativas descendentes (estilos poco democráticos y poco comunicativos de dirección en la institución y de autoridad en el aula); pobres las interacciones entre pares (maestros de las diversas áreas, estudiantes de diferentes niveles, padres de familia de diferentes secciones, empleados administrativos, operativos y docentes); y por lo general traumáticas las ascendentes (de los estudiantes y docentes hacia las directivas y en ocasiones de los estudiantes hacia los docentes).

La comunicación es el factor que puede acortar estas distancias y construir coherencia entre lo que está puesto en el papel y lo que realmente sucede (Jaramillo, 2008). Para el equipo de secundaria, representa un reto alcanzar esta coherencia entre lo que declara como misión y compromiso con alumnos, padres de familia y maestros y las condiciones reales en que se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula.

La importancia de la comunicación en la escuela, como lo expone Jaramillo (2008) radica en que debería ser el elemento que busque consolidar una visión que puedan compartir los diferentes sectores de la comunidad educativa; que mejore la capacidad institucional de receptividad frente a las demandas y necesidades de educadores, empleados, estudiantes y padres de familia y que sirva para construir espacios de conversación donde puedan interactuar estos actores desde sus miradas, intereses y lenguajes; que intervenga en la cultura organizacional para modificar los estilos de dirección que no benefician la calidad de la gestión del conocimiento y crear espacios de encuentro y negociación para empoderarla.

En función a lo que hasta aquí se ha expuesto, es clara la aportación de la comunicación para el logro de los objetivos de la institución, para alcanzar la

calidad como proceso que permite ofrecer los espacios y recursos para perfeccionar la “educabilidad” (Yurén, 1990) de cada ser humano, motivándolo a desarrollar su creatividad, liderazgo, su capacidad de relacionarse consigo mismo y con los demás, buscando generar sujetos que partan de pequeñas mejoras en el día a día.

En la secundaria de la institución se cuenta con espacios y recursos materiales para desarrollar la educabilidad, sin embargo hace falta fortalecer el recurso humano, trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a la institución.

### **3.3 El director: líder gestor de la comunicación**

En el proceso de transformar la escuela, el director desempeña un papel trascendental para vincular a las personas, actuar como agente de cambio y generar compromiso con los objetivos institucionales, los directivos tienen un papel fundamental, ya que se ubican en medio del flujo de información y pueden llegar a ser gestores de los procesos de comunicación efectiva.

Hablar de comunicación efectiva, es referirse al nivel de destrezas del directivo escolar a la hora de utilizar el lenguaje oral y escrito. Implica la capacidad de presentar una visión que sea comprendida y respaldada por el receptor, solicitar la información de retorno de la comunidad y responder a ella para buscar el consenso y para mediar en los conflictos. Para John Hoyle (1998) los directivos escolares eficientes formulan y ponen en práctica planes para las comunicaciones internas y externas.

El director debe conocer a profundidad sobre motivación, comunicación y el proceso de toma de decisiones, para generar otra racionalidad comunicativa que permita escuchar todas las voces, porque cada voz es una propuesta que enriquece el trabajo. Serafín Antúnez y Joaquín Gairin (1998) establecen que el cambio y la innovación se verán favorecidos si desde la dirección se crean estructuras y sistemas de comunicación y se potencian los ya existentes.

En la literatura sobre gestión escolar, mejora y cambio educativo, escuelas eficaces, calidad educativa, aprendizaje organizativo, entre otras, encontramos múltiples consideraciones, perspectivas, planteamientos y recomendaciones sobre el liderazgo, pues éste no es independiente ni se puede comprender al margen de cómo concebimos los centros escolares en cuanto organizaciones, ni de cómo pensamos los procesos de cambio y mejora educativa, ni qué entendemos por calidad educativa.

Para que la calidad en la educación mejore hace falta que el directivo se posicione como líder y gestor de procesos de comunicación en su institución, el liderazgo que según las investigaciones realizadas por Leithwood y Jantzi (1999) es el más idóneo para organizaciones que aprenden, es el liderazgo transformacional, ya que favorece las metas comunes y compartidas, además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.

Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

La eficacia de un líder está en su capacidad para hacer la actividad significativa a los demás: «dar a los otros un sentido de comprensión de lo que están haciendo y, sobre todo, articularlo de modo que puedan comunicar sobre el significado de su conducta» (Sergiovanni, 1992).

Para que el directivo escolar pueda llevar a la práctica las habilidades que lo constituyen un buen líder, es necesario que posea ciertas características imprescindibles para tal fin: entre éstas destacan la visión, el amor a la actividad,

el coraje, el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores, así como la energía.

El líder debe ser un comunicador por excelencia, Salazar (2006) afirma que será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. Por esta razón, deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión. La habilidad que se precisa para comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo.

Es importante que los directivos reflexionen sobre la conveniencia y la necesidad de asumir e impulsar acciones encaminadas a desarrollar en sus instituciones lo que podríamos llamar la triada del factor comunicativo en la calidad de la educación que está conformada por tres decisiones de la política institucional que deben dar origen a tres líneas de trabajo: una concepción de la comunicación como eje del proyecto educativo institucional que se refleje en las políticas y los procesos institucionales, en segundo la promoción de prácticas que beneficien la adecuada interlocución entre los actores de la comunidad educativa y en tercero el desarrollo y formación de competencias comunicativas que no se restrinjan al entrenamiento de habilidades y destrezas de manejo de palabra y dominio de auditorios, sino que formen en el individuo la capacidad de poner en común con otros sus intereses, sentidos y propósitos. (Salazar, 2006).

Para la institución, las funciones específicas del director en relación a la comunicación son:

- Comunicar y reportar los resultados de su gestión a la Dirección General del Instituto.
- Informar en las reuniones de Consejo Directivo el proyecto anual de su sección para su aprobación.



- Establecer comunicación constante a través de reuniones con los directores de sección, la dirección general y con los otros departamentos con el objeto de verificar el cumplimiento de los programas establecidos.
- Comunicar a los profesores las disposiciones académicas y disciplinarias emanadas de su sección.
- Dialogar con el personal a su cargo y para conocer fortalezas y debilidades.
- Establecer estrategias de comunicación para buscar la solución de los conflictos que se presenten en su sección procediendo con seriedad y justicia.

Estas acciones del ámbito administrativo-organizacional, están orientadas a la puesta en común de la información que se genera al interior del nivel, entre los demás niveles y departamentos de la institución y que trascienden al ámbito académico.

Para que los procesos comunicativos que se establecen todos los días en la institución, con alumnos, padres de familia y profesores, el proyecto escolar como una instancia de planificación, puede contener, además de ejes articuladores del proyecto pedagógico, políticas que orienten y direccionen el quehacer institucional y aquí es en donde la comunicación puede y debe ser entendida como eje transversal que aporta el sentido y la interacción necesarios para que sean posibles los fines y objetivos del proyecto escolar.

Los procesos comunicativos en la escuela, se desarrollan en todos los ámbitos de la gestión educativa y su incidencia en el logro de los objetivos institucionales, requiere de estrategias integrales a lo largo y ancho del nivel.

Es importante, pues, no olvidar que importan los procesos que se desarrollan en los centros escolares y el cómo se despliegan, pero que también es crucial el contenido y sustancia de los mismos.



## IV. ESTRATEGIA DE INTERVENCION.

En este capítulo se presenta el plan de acción que intenta dar solución al problema identificado en la institución, la estrategia está integrada por acciones definidas, planificadas, realizables y evaluables, soportadas en los conceptos definidos en el capítulo anterior.

La propuesta para abordar la situación problema pretende poner la comunicación en la institución al servicio del desarrollo institucional, esto con la elaboración de un plan específico de gestión de la comunicación, en el marco del proyecto anual de la secundaria. El propósito de este plan de acción es relevante porque obedece a la necesidad de identificar el modelo de comunicación que requiere la gestión educativa en la secundaria, esto de acuerdo a las características de la organización:

- ❖ Su estructura organizativa.
- ❖ Los roles y las personas que los desempeñan.
- ❖ Población estudiantil.
- ❖ El espacio físico.

Se considera que desde el cargo de la dirección administrativa, es pertinente hacer esta gestión porque para la institución quien desempeña este rol, dirige y da unidad a todas las actividades del departamento en los aspectos pastorales, psicopedagógico, administrativo y académico para lograr el óptimo cumplimiento de los objetivos institucionales, esto implica estar en el centro mismo de la organización, en medio de todos los cruces de información que se requiere para cumplir con lo que la escuela espera del directivo. Sin embargo, es necesario y conveniente que en su elaboración se apliquen criterios participativos que favorezcan la implicación de la comunidad escolar. (Carnicero, 2005)

### 4.1 Estadios de la propuesta

La estrategia está integrada por dos estadios con los que se pretenden abordar el problema:

## **1. Acciones para mejorar la gestión de la comunicación.**

a) Registrar situaciones problemáticas referentes a la emisión y recepción de mensajes.

El objetivo de esta acción es reconocer en las actividades cotidianas los problemas que se presentan en los procesos de comunicación (mensajes que no se envían oportunamente, emplear medios inaccesibles y utilización de un lenguaje inadecuado para la persona a quien va dirigido), descritos en el diagnóstico y su impacto en el logro de los objetivos institucionales para poder intervenir en ellas y no dejarlas pasar, como se deja pasar un mal momento.

El registro de los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la institución se realizará a través de una bitácora en ella se describirá la situación identificando a los emisores, receptores y el mensaje; estará dividida en cuatro aspectos:

- La información necesaria para el trabajo cotidiano: de la dirección a maestros, a alumnos, a padres de familia y en dirección inversa.
- Los canales formales de comunicación: comunicados orales y escritos.
- Sistemas y procedimientos de coordinación: toma de decisiones y manejo de información.
- Los canales informales de comunicación: encuentros ocasionales, charlas “de pasillo”, lo que se supone que se dijo.

La bitácora estará en dirección administrativa y el registro lo realizará una comisión integrada por ambas directoras (técnica y administrativa) y la asistente de la dirección administrativa. La información será aportada por el equipo de tiempo completo del departamento (8 personas más) que están en contacto con alumnos, maestros y padres de familia. Se llevará el registro durante todo un ciclo escolar, las situaciones que ahí se describan se expondrán en reuniones de consejo técnico según se presenten y se atenderán con los actores involucrados.

La intención de involucrar al equipo de colaboradores, desde la identificación del problema es porque se considera que la comunicación

constituye un instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación y con ello facilitar el éxito de la operación, para la coordinación de esta tarea grupal, el directivo como líder ejerce una presión positiva sobre la participación.

- b) Difundir oportunamente los canales y redes de comunicación existentes en el departamento de secundaria, para el envío y recepción de información interna y externa.

Esta acción tiene como objetivo que los miembros de la comunidad educativa identifiquen y respeten los canales formales de comunicación, para que cualquier comunicación sea autenticada por la persona correcta ocupando una posición para emitir o recibir el mensaje.

Nieto Cano (2008), afirma que una red es un patrón de interacción comunicativa entre miembros de un centro escolar que ha llegado regularizarse o se está normalizando. Las redes tienen un carácter formal cuando son sancionadas explícitamente por el centro escolar y relacionado directamente con sus metas y ámbitos de funcionamiento.

Esta acción se llevará a cabo con la descripción detallada de la estructura organizativa del nivel, a través del manual operativo que reciben los profesores como preparación al inicio de labores de cada ciclo escolar, en este caso la directora administrativa lo abordará en el área organizacional. Para los alumnos, la información se presentará en la sesión de inducción que se prepara para ellos al iniciar el año escolar, en este caso es la maestra titular la responsable de hacerles llegar la información. En lo que respecta a los padres de familia, la directora administrativa incluirá esta información en la primera junta de padres.

El personal de tiempo completo conocerá esta información y estará preparado para compartirla con quienes se acerquen a ellos para consultar al respecto.

En lo que se refiere a la retroalimentación, conocer los canales y redes que se emplean en el departamento favorecerá a profesores, alumnos y padres de

familia en la emisión de sus respuestas a la información que reciban de la institución. Con esta acción se pretende que la retroalimentación llegue en tiempo y forma y los medios sean accesibles a los miembros de la comunidad educativa.

- c) Evaluar la comunicación en cada actividad planeada y realizada.

Incluir el aspecto comunicación en la evaluación de actividades tiene como objetivo descubrir en qué medida se puede considerar como un elemento necesario para la ejecución y el logro de los propósitos de estas actividades.

Para realizar esta acción, se incluirá este ítem (hasta este momento no lo contenía), en los formatos de evaluación de las actividades realizadas en el departamento y que se aplica en las reuniones de consejo técnico y en la evaluación que hacen los miembros del equipo de tiempo completo del departamento.

## **2. Acciones para la emisión de mensajes.**

- a) Publicar información clara y precisa sobre las funciones directivas.

Como ya se describía en la situación problema una de las necesidades de la secundaria, es que la comunidad educativa sepa claramente en qué situaciones acercarse a la directora administrativa o a la directora técnica, el objetivo de esta acción es que los miembros de la comunidad educativa tengan acceso a la información que describe las funciones de las direcciones técnica y administrativa.

Los maestros de nuevo ingreso reciben esta información en una entrevista de inducción con cada directora y continúan reforzándolo cuando en cada junta mensual de docentes cada directora aborda los asuntos referidos a sus funciones. Todos los grupos de alumnos reciben la información en una sesión inductiva al comenzar el año escolar que es coordinada por las maestras titulares y continúan reforzándolo en cada entrega de calificaciones cuando necesitan acercarse a una u otra de acuerdo a sus inquietudes ya sean en cuestión conductual o académica.

Los padres de familia tienen acceso a esta información en las juntas que se realizan en cada semestre, en donde cada directora aborda los asuntos referentes a su rol en la institución y se confirma la información cuando solicitan una entrevista con dirección y son atendidos por quien corresponda según la situación de que se trate.

b) Sistematizar el proceso de acompañamiento a profesores.

Como ya se planteaba en la descripción del problema a abordar, una de las características de la institución que inciden en el desarrollo de los procesos de comunicación, es la conformación y consolidación del equipo docente, la necesidad manifiesta es que los profesores que van integrándose a la secundaria conozcan su estructura, funcionamiento, lineamientos, las relaciones entre las funciones que el personal desempeña y lo que la institución espera de ellos.

El objetivo de este proceso es que los profesores tengan la información y acompañamiento necesario, desde la dirección, para integrarse a la institución tanto en el aspecto organizacional como en lo que respecta al modelo pedagógico y beneficiar con esto los procesos educativos de los que son protagonistas.

Esta tarea estará a cargo de ambas directoras e iniciará desde la sesión de inducción que reciben al iniciar el ciclo escolar, en el que se les entrega el manual operativo de la secundaria, la calendarización, anual y los formatos de planeación. La segunda fase del proceso se desarrollará a lo largo del ciclo escolar con las entrevistas programadas con la directora técnica, las evaluaciones de desempeño docente semestrales con la dirección administrativa y la información que reciban en cada junta mensual.

c) Implementar medios de comunicación escrita (agenda ampliada, tablero de avisos y correo electrónico).

Para responder a la necesidad de formalizar los procesos de comunicación oral, que pueden ocasionar pérdidas de información, se plasmarán por escrito los mensajes que se generan de la dirección y se envían a profesores y personal administrativo con el objetivo de poner al día o dejar constancia de acuerdos,

decisiones tomadas, acciones emprendidas, algún tema o cuestión pendiente abordado en la junta mensual (agenda ampliada), divulgar periódicamente noticias, asuntos y opiniones de interés para la institución y la comunidad educativa (tablero de avisos y correo electrónico).

Parte importante de esta acción es que el diseño y formato de los mensajes que se envían sean adecuados, lo anterior para atender la problemática expuesta. Los contactos interpersonales son formatos frecuentes a los que recurren los miembros del centro escolar que necesitan clarificar significados, alcanzar acuerdos y trabajar en equipo sobre la base de asunciones y experiencia compartidas.

En todas las juntas mensuales, un maestro es quien realiza la relatoría de la sesión, la asistente de dirección será quien transcriba y envíe la agenda ampliada por correo electrónico al personal docente y administrativo.

Los mensajes que se publiquen en el tablero de avisos serán supervisados por las direcciones técnica y administrativa, si algún profesor desea poner algún aviso se reportará con la asistente administrativa para que sea ella quien lo revise, de acuerdo a los criterios marcados por la dirección, para verificar el diseño y claridad en el contenido y lo coloque.

Los correos electrónicos enviados a los profesores y personal docente, con contenido académico serán elaborados por la dirección técnica y los referentes a cuestiones administrativas y organizacionales se enviarán desde la dirección administrativa.

d) Sistematizar el uso de la página WEB entre los profesores de secundaria.

Todas las grandes instituciones tienen una página web institucional, en la que presentan al mundo sus principales actividades y productos. Muchos centros educativos también, la institución educativa descrita en este documento cuenta con una página en internet que muestra sus características específicas y facilita información sobre muchos aspectos relacionados con sus actividades, este espacio permite a la comunidad recibir información significativa tanto en asuntos



académicos(asignaturas y proyectos de trabajo) como de organizacionales y administrativos(calificaciones, calendarios).

El objetivo de esta acción es establecer como un proceso constante, que los profesores hagan uso de un “mini” sitio que la institución les proporciona, dentro de este espacio cibernético, para informar de las actividades que se van realizando en cada asignatura, que “suban” apuntes y otros recursos educativos de interés para los alumnos.

El hecho de que los profesores elaboren una página web supone que contarán con una ayuda importante para que los estudiantes organicen de manera autónoma su estudio y avancen en los contenidos de la asignatura.

Para que los docentes aprovechen este medio recibirán una capacitación por parte del departamento de informática de la institución y recibirán acompañamiento de la directora técnica para el manejo de contenidos de sus asignaturas. Los profesores deberán “subir” a la página cada mes sus temarios y descripción de proyectos de trabajo mensual.

Hasta aquí se ha expuesto una propuesta que busca dar respuesta a una necesidad significativa y que sirva para mejorar la realidad cotidiana; la idea irá madurando y provocando cambios conforme vaya llevándose a la práctica y se alcancen los objetivos propuestos.

A continuación se presenta un cronograma de las fases del proceso a seguir.

Acción	Actores participantes ¿Quién lo realiza?	Materiales y recursos	Resultado esperado	Tiempo de realización
Registrar situaciones problemáticas en materia de comunicación.	Dirección administrativa Dirección técnica Asistente de dirección	Bitácora Información proporcionada por personal de tiempo completo.	Las situaciones registradas no vuelven a presentarse o se resuelven en cuanto se manifiestan	Durante todo el ciclo escolar
Difundir oportunamente los canales y redes de comunicación existentes en el departamento de secundaria, para el envío y recepción de información interna y externa.	Directora administrativa Maestras titulares	Manual operativo Presentación de power point para alumnos y padres de familia.	Los mensajes se reciben oportunamente y siguiendo los caminos que reconoce la institución.	Al inicial el ciclo escolar y en las situaciones que se presente la necesidad.
Evaluar la comunicación en cada actividad planeada y realizada.	Dirección administrativa Consejo Técnico Personal de tiempo completo	Instrumento diseñado para evaluar las actividades.	Que en cada nueva actividad se retome la experiencia de la anterior y se corrijan los aspectos necesarios.	En la semana que precede a la realización de la actividad.
Publicar información clara y precisa sobre las funciones	Consejo Técnico Directoras técnica y	Entrevista de inducción	La comunidad educativa se dirige al directivo de	Inicio del ciclo escolar

directivas.	administrativa Maestras titulares	Presentación de power point para alumnos y padres de familia.	acuerdo a la naturaleza del asunto que requiera abordar.	
Implementar medios de comunicación escrita (agenda ampliada, tablero de avisos y correo electrónico).	Dirección administrativa y técnica Asistente de dirección Maestros	Cuaderno de relatorías Internet Tablero ubicado en sala de maestros	Se evitan pérdidas de información. El equipo docente se mantiene informado de lo que se aborda en reuniones.	Cada mes posterior a la realización de la junta. Durante todo el ciclo escolar.
Sistematizar el uso de la página WEB entre los profesores de secundaria.	Dirección técnica Departamento de informática Profesores	Internet Página WEB Planes de cada asignatura	Los alumnos tienen la información necesaria con anticipación para sus actividades de todo el mes.	Inicio del ciclo escolar. La información se actualiza cada mes.
Sistematizar el proceso de acompañamiento a profesores.	Dirección administrativa Dirección técnica	Manual operativo Entrevistas Evaluaciones de desempeño docente	Integración y consolidación de equipo docente	Inicio del ciclo escolar Durante todo el ciclo escolar Evaluaciones de enero y junio



## IV. INDICADORES DE LOGRO

A pesar de que esta propuesta de intervención será aplicada en el ciclo escolar 2009-2010 y no se pueden integrar resultados a este documento, su diseño se socializó entre los integrantes del equipo de tiempo completo para integrar sus aportaciones respecto a la viabilidad del plan de acción, establecer indicadores de logro y favorecer con ello un liderazgo incluyente.

### 5.1 Socialización de la propuesta

Las fases para socializar la propuesta fueron

- a) Pilotaje para detectar la corrección en la elaboración del Instrumento
- b) Encuesta individual
- c) Socialización de las aportaciones individuales en el Focus Group

En la primera fase algunos miembros del equipo revisaron el instrumento e hicieron observaciones respecto a la claridad y pertinencia de las preguntas, hechas las correcciones y adecuaciones necesarias se aplicó la encuesta a ocho personas integrantes del equipo administrativo que laboran en la secundaria de tiempo completo.

El instrumento aborda la descripción de las acciones a realizar, se pide a los encuestados evaluar empleando una escala de 1 a 5 considerando el uno como menor beneficio y el cinco como la calificación ideal. En cada acción se incluye una pregunta cuya respuesta permita a la persona hacer alguna aportación o comentario referente a la puesta en práctica de la acción. El instrumento que se aplicó es el siguiente:

Mejorando la comunicación en secundaria

Puesto: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Cada uno de los párrafos siguientes presenta acciones a realizar para mejorar los procesos de comunicación que se desarrollan en la secundaria. El objetivo es evaluar la viabilidad de la propuesta.

Tu opinión es muy importante. Expresa los beneficios que traería su realización, marca con un círculo el número que representa en qué medida la acción la mejoraría comunicación. (5 mayor beneficio- 1 menor beneficio).

<p>1. Consideras que el registro en una bitácora de situaciones problemáticas referentes a la emisión y recepción de mensajes facilitaría la intervención en ellas para beneficiar la comunicación.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>¿Qué indicaría que este registro funciona?</p>
<p>2. Consideras que es importante sistematizar desde la dirección el proceso de acompañamiento a profesores para que se integren a la institución tanto en el aspecto organizacional como en lo que respecta al modelo pedagógico.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>¿Qué necesidades te gustaría que fueran atendidas para este acompañamiento?</p>
<p>3. Consideras que difundir oportunamente los canales y redes de comunicación (correo electrónico, entrevistas, circulares) existentes en el departamento de secundaria, mejorará el envío y recepción de información interna y externa.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>¿Qué advertencias realizarías para que fueran funcionales estos canales?</p>
<p>4. Te parece valioso incluir en la evaluación de actividades la categoría específica de comunicación para descubrir cómo intervino este proceso en el logro de estas actividades.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>¿Qué aspectos de la comunicación te parecen que deben evaluarse?</p>
<p>5. Es valioso que la dirección difunda información clara y precisa sobre las funciones de las direcciones técnica y administrativa para que cada miembro del nivel sepa a quien acudir.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>¿Qué evidencias demostrarían la claridad, oportunidad y precisión de la información difundida?</p>
<p>6. Consideras que implementar medios de comunicación escrita (agenda ampliada, tablero de avisos y correo electrónico), disminuirá las pérdidas de información.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>¿Qué medidas tomarías en cuenta para eficientar estos medios?</p>
<p>7. Consideras valiosa la sistematización de la página WEB entre los profesores, como un recurso pedagógico para mejorar el proceso de comunicación maestro-alumno.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>¿Cómo podría darse la capacitación, seguimiento y actualización de los profesores para utilizar este recurso?</p>

La puesta en común del proyecto se realizó en “focus group”, reunión que permite obtener información directa de la opinión de los participantes y su percepción. En esta entrevista grupal se les solicitó hicieran también algunas sugerencias para enriquecer la propuesta.

En esta sesión se planteó al personal la propuesta que se hace para mejorar la comunicación y que se realiza la evaluación en particular de este aspecto, buscando beneficiar a los integrantes del equipo en la transformación y orientación de sus conductas, para establecer relaciones interpersonales que les permitan trabajar juntos y que la escuela cumpla con los objetivos previstos.

Los encuestados al estar en la institución durante toda la jornada laboral y estar en el centro mismo del flujo de mensajes, se convierten en referencia para los maestros que trabajan por horas, para los padres de familia y los alumnos.

Martínez, afirma que: Disponer de una evaluación de los medios y dispositivos de comunicación que existen y se utilizan en la escuela, las expectativas y percepciones de los distintos “públicos” de la organización es indispensable para definir estrategias y planes de acción y poder proceder a reorganizaciones y reestructuraciones. (sin fecha)

## **5.2 Indicadores de logro y sugerencias**

A partir de las respuestas de los encuestados se establecen los siguientes indicadores de logro de acuerdo a las acciones propuestas (en algunos puntos se incluyen también las sugerencias del equipo):

### **1. Acciones para mejorar la gestión de la comunicación.**

- a) Registro de situaciones problemáticas en materia comunicación.
  - La utilidad para situaciones futuras, ya sea para prever o para saber cómo resolverlas.
  - Las situaciones se atienden en el día a día y no hasta que se desencadena un problema o se ocasiona uno (disminución de situaciones problemáticas).

No habría diferencia entre la argumentación de personas, no habría pretextos de por qué no se atendió una situación (quedaría todo escrito). Las personas recurren a la bitácora para observar lo que aconteció en el día a día (existe mejor comunicación entre la maestra de grupo y la maestra titular).

- Que no se vuelve a presentar el problema o que si se presenta el problema se tomen en cuenta las observaciones que se registraron y haya tenido una buena solución.

En la puesta en común, algunos de los entrevistados comentaron no considerar que el uso de una bitácora facilite o mejore la comunicación, poniendo el énfasis en cambio en el compromiso de cada persona, sea en la solución o intervención oportuna, claro, siempre informando para que en lo futuro no se cometan las mismas faltas. Estos comentarios se tomarán en cuenta para evaluar la aplicación.

También se comenta que funcionaría en la medida en que el responsable de la bitácora registre constantemente y esté informando sobre estas situaciones ante próximas tomas de decisiones o intervenciones.

- b) Difusión oportuna de los canales y redes de comunicación existentes en el departamento de secundaria, para el envío y recepción de información interna y externa.
- La constancia de recepción con firma de enterados y en el correo electrónico la respuesta por el mismo medio.

En esta acción, los miembros del equipo sugieren, poner en antecedente a los maestros en reunión de anoten los canales que el colegio elegirá para comunicarse con ellos. Lanzar un aviso en una ocasión por un medio y los reunirlos para ver si lo revisaron, en esa reunión se les pediría estar en constante revisión de los medios que se tienen para comunicarles. Se sugiere también programar entrevistas personales para rescatar la información y responder dudas que les hayan surgido. Observar a quién va dirigido y si éste presenta alguna dificultad por ejemplo del internet al que no todos tienen acceso y buscar otra vía.



c) Evaluación de la comunicación en cada actividad planeada y realizada

- Si la recepción del mensaje fue clara y oportuna
- La coordinación y el éxito del evento.
- Los resultados que se van obteniendo al no tener fallas. Las soluciones que se dieron a los problemas que se presentaron.

## **2. Acciones para dar la información.**

a) Publicación de información clara y precisa sobre las funciones directivas.

- Que ante una necesidad específica las personas se dirijan con la persona indicada
- Que las personas conozcan el diagrama de flujo para los asuntos que se deseen tratar para poder orientar de la manera más oportuna las necesidades, peticiones, quejas o cualquier otra situación de quienes participan en el nivel de secundaria.
- Que no hubiera ninguna falta de comunicación, y que la comunicación sea precisa en cada momento y con la persona indicada.
- Las directoras se darían cuenta al momento de atender los asuntos de los maestros.

Se sugiere verificar que en el manual operativo, que se explica al inicio del ciclo, se clarifiquen las funciones de cada directora.

b) Sistematizar el proceso de acompañamiento a profesores.

- Cercanía con los maestros, felicitaciones en cumpleaños y algún logro o avance significativo.
- Conocimiento y cumplimiento de reglamento y las consecuencias.
- Los procesos de comunicación interna y externa con el colegio y la participación del maestro en las actividades que se realizan en el

colegio, desde cómo solicitar un material, acompañamiento de grupos en salidas, reglamento, etc.

En relación con esta acción, el equipo propone la formalización del proceso de inducción, como un curso que se imparta a los profesores, además de la documentación que se les entrega en las sesiones de inicio de ciclo.

c) Implementar medios de comunicación escrita.

- La respuesta o confirmación de que se recibe el mensaje.
- La optimización de tiempos en todas las actividades que se realizan.

La propuesta que se hace en este aspecto es la entrega personal de circulares a maestros, avisar que en el tablero de maestros hay información importante, en juntas recordarles que la comunicación es vía pizarrón y vía mail.

d) Sistematizar el uso de la página WEB entre los profesores de secundaria.

- Actualización constante de la información.
- Inclusión de este recurso en sus planeaciones de clase y evaluación.
- La cantidad de consultas de este espacio por parte de los alumnos.

Las propuestas que el equipo hace en relación a esta acción son que se capacite cada dos meses, la revisión mensual de la página de cada uno de ellos, la aplicación de una encuesta a los alumnos del uso de este recurso, hacer una autoevaluación de la utilización y eficiencia y finalmente la retroalimentación a los maestros de los resultados de todas estas propuestas.

De acuerdo con la información recabada la propuesta encuentra su viabilidad en que cinco de los ocho encuestados considera que las acciones sugeridas benefician al desarrollo de los procesos de comunicación en el nivel secundaria, al marcar en la escala antes mencionada, mayoría de números cuatro y cinco (anexo vaciado de frecuencias).

Queda como conclusión de esta actividad de puesta en común que para que la dirección administrativa encabece y coordine la estrategia resulta imprescindible el apoyo y seguimiento de quienes colaboran directamente con su función, ya que como se ha mencionado anteriormente este grupo de personas es el referente informativo del resto de la comunidad educativa.

## CONCLUSIONES

Este capítulo se integra a partir de la reflexión generada por la experiencia de cursar la maestría, el trabajo desarrollado en la tesis y la reflexión del papel que el directivo tiene como líder gestor en la realización de procesos efectivos de comunicación.

Después de analizar la estructura de una institución y enfocar la atención en los procesos de comunicación que ahí se desarrollan, es posible llegar a las siguientes conclusiones.

La comunicación es un proceso fundamental en el funcionamiento de las organizaciones escolares. Ciertamente no todos los problemas implican necesariamente deficiencias o fracasos en la comunicación, pero es muy difícil pensar en algún aspecto de la interacción didáctica u organizativa, dentro o fuera de las aulas, que pueda separarse o aislarse del componente comunicativo.

La comunicación en la institución a la que se enfoca este documento, que está en proceso de integración y consolidación es indispensable, la necesidad de conformar un verdadero equipo de trabajo requiere del desarrollo de procesos que ayuden a la institución a clarificar roles y funciones, en la toma de decisiones, en la intervención y participación de todos los integrantes en la vida cotidiana del nivel secundaria.

La misión de toda organización educativa conlleva la comunicación de un currículum a través de procesos y actividades que denominamos enseñanza-aprendizaje, lo que supone el intercambio de símbolos a través de múltiples formas verbales y no verbales.

Como grupo social organizado, el centro escolar depende para su buen funcionamiento, de establecer medios y procesos de comunicación apropiados que permitan concertar decisiones, planificar, trasladar metas a actividades concretas, coordinar tareas, evaluar, intercambiar información con familias u otras

instancias del entorno y en último término desarrollar formas compartidas de sentir, de pensar y de actuar.

Los procesos de comunicación efectivos que la secundaria quiere desarrollar implican facilitar oportunidades de interacción para directivos, profesores, estudiantes y padres de familia buscando que el beneficio de las partes involucradas, esto será posible, gracias a que el equipo de trabajo manifiesta un deseo por mejorar y un esfuerzo por comunicar, escuchar, y generar retroalimentación en situaciones que presenten mínimas barreras. Esta propuesta encuentra su viabilidad en la disposición de alcanzar la calidad en todas las acciones que la institución realiza, pretendiendo alcanzar lo que dice José Nieto donde hay una organización escolar de calidad hay comunicación de calidad (2008).

Conforme la secundaria ha crecido, es indiscutible que la participación de sus integrantes y el rol del directivo ha evolucionado, que los recursos personales y técnicos en materia de comunicación se han incrementado y además se tiene la disposición de continuar mejorando en todos los procesos comunicativos que se generan entre la institución y profesores, alumnos, padres de familia, con el empleo oportuno y eficaz de los medios y canales con que cuenta la escuela.

La institución escolar pretende distinguirse como un centro capaz de mejorar en ámbitos o aspectos muy diversos, pero que sobre todo por:

- Que dedica tiempo y energía a comunicarse adoptando medios ricos y participativos (con toda la comunidad escolar).
- Que el contenido dominante de sus interacciones sea siempre el aprendizaje y la educación de alumnos/as.
- Que los directivos sean legitimados como líderes, respaldados por el resto de profesores y que impulsen firmemente las pautas comunicativas.

Sin duda, la gestión de la innovación, como todo proceso, que implica una serie de fases, necesariamente requiere de la interacción de sus elementos:

facilitadores externos, internos y líderes escolares. Agentes que dependerán del contexto social, escolar y de la motivación del directivo como promotor, facilitador y gestor del cambio.

Resulta imprescindible tener claro que el director no es la clave única de la innovación (Tejada Fernández, 1998), que puede ser posible que el cambio ocurra al margen del directivo, sin embargo, la mayoría de las investigaciones terminan identificando la significación de este agente de innovación en la promoción, facilitación y gestión del cambio.

La responsabilidad del directivo gestor implica la tarea de crear estructuras organizacionales de comunicación que faciliten y potencien los procesos de comunicación. La dirección administrativa de la secundaria asume el compromiso de analizar y mejorar los procesos de comunicación como requisito imprescindible en la toma de decisiones para impulsar y potenciar el cambio institucional y cambiar personalmente su forma de proceder. Quien dirige este nivel educativo tiene claro que para realizar una buena gestión, además de las tareas específicas debe atender en forma simultánea al proceso de comunicación.

La reflexión final de quien realiza esta propuesta es que más allá de los medios, de los canales, de las herramientas, de los dispositivos a emplear en la comunicación institucional... existe la comunicación entre las personas. Las estrategias de comunicación de la escuela no servirán de nada si la comunicación a nivel de personas no funciona, si existen bloqueos, malos entendidos, recelos, si no existe el adecuado clima de relación humana.

El proceso puede fallar en cualquiera de sus etapas. Todos los que intervienen en él deben ser conscientes de ese posible fallo y poner a contribución del éxito de la comunicación sus capacidades de comprensión, de asimilación, de empatía.

Al final se ve claramente que los programas y las técnicas más sofisticadas de comunicación descansan sobre la conducta humana. Ahí está su fragilidad, pero al mismo tiempo, ahí está su grandeza (Martínez, sin fecha).



## BIBLIOGRAFÍA

AELIÓN, Francois. (2003). *El arte de dirigir*. Barcelona:Gestión 2000.

AMAYUELA, Mora Georgina. (2005) *Docencia universitaria y comunicación educativa*. Buenos Aires: Contexto educativo: revista digital de educación y nuevas tecnologías. Número 36 año VI.

ANTÚNEZ, Serafín. (2000) *Claves para la organización de centros escolares*, Barcelona: Horsori.

CARNICERO, Duque Paulino.(2005) *La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas*. Madrid: CISSPRAXIS.

FRAGOSO, Franco David. (1999) *La comunicación en el salón de clases*. En Razón y Palabra Revista Electrónica, Tecnológico de Monterrey. Número 13, año 4 Estado de México, enero-marzo.

FRIGERIO, Graciela., Margarita Poggi, M., Tiramonti y G.,Aguerrondo, I.(1992). "Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Buenos Aires: Troquel.

FUENTES, Navarro Raúl.(1980). *Modelo básico para el estudio y la investigación de los procesos de comunicación*. Guadalajara: ITESO.

GONZÁLEZ, González María Teresa. José Miguel Nieto y Antonio Portela.(2008) *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación.

HOYLE, John, et. Al.(1998) *Aptitudes del directivo de centros docentes*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.

ISSACS, David. (2002) *Centro Educativo ¿organización o Comunidad?* Estudios sobre comunicación. No. 002, p. 97-110

MARTÍNEZ, Gabriel.(SIN AÑO) *La auditoría de la comunicación*. Barcelona: ODE.



PIÑUEL Raigada, J. L.(1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid: Síntesis.

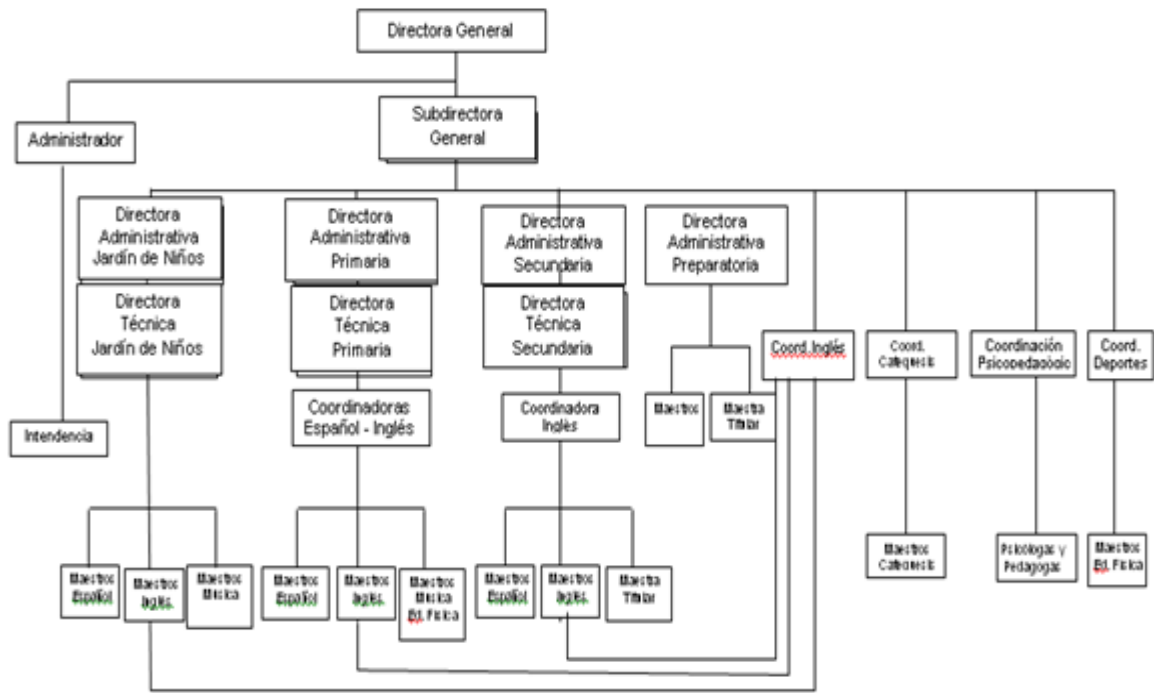
POZNER de Weinberg, Pilar.(2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación UNESCO.

SANCHEZ, Zuluaga Uriel Hernando.(2006) *Modelos y esquemas de comunicación: algunos acercamientos*. Colombia: Universidad de Medellín.

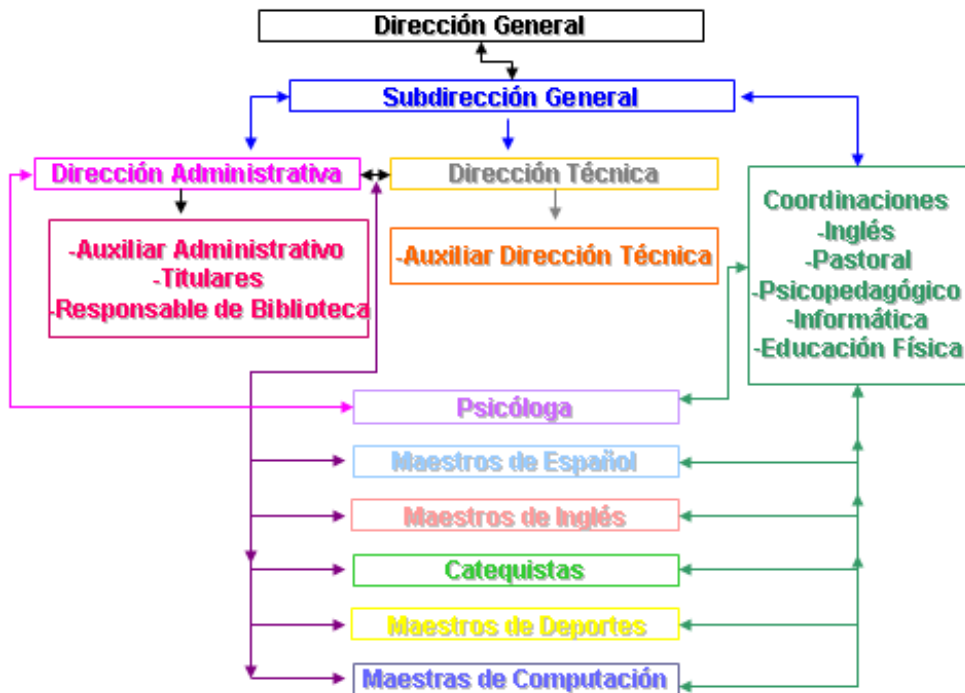
SANDOVAL, Estupiñán Luz Yolanda.(2006) *El ser y hacer de la organización educativa*. Educación y educadores, volumen 9, p.33-53.

# Anexos

## Organigrama general



## Organigrama nivel secundaria



### Concentrado de respuestas de la encuesta

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
1	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	2	2	2	3	2	3	3
3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
4	2	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	3	4	3	4	4	3	4	3
8	3	3	4	3	4	4	3	4	4
9	4	3	3	3	3	3	4	3	3
10	1	1	4	4	4	4	1	1	4
11	3	3	3	3	4	4	4	3	3
12	2	3	2	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	2	2	3	3	3	3	2	3	2
15	3	3	4	3	3	3	3	3	3
16	4	3	3	3	3	3	2	3	3
17	2	2	3	3	3	3	2	2	2
18	3	3	4	4	4	4	3	3	4
19	3	3	3	4	4	4	4	3	3
20	3	3	3	4	4	4	4	4	4

---

Tabla de frecuencias

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	%
1	1	1	5
	2	6	30
	3	8	40
	4	5	25
2	1	1	5
	2	3	15
	3	13	65
	4	3	15
3	1	0	0
	2	2	10
	3	10	50
	4	8	40
4	1	0	0
	2	1	5
	3	11	55
	4	8	40
5	1	0	0
	2	1	5
	3	9	45
	4	10	50
6	1	1	5
	2	5	25
	3	8	40
	4	6	30
7	1	1	5
	2	1	5
	3	12	60
	4	6	30
8	1	0	0
	2	2	10

	3	11	55
	4	7	35

#### Lista de cotejo Emisión

Situación	1	2	3	4	5	SI	No
Circular Guías	no	si	si	si	no	3	2
Capacitación	no	si	si	no	si	3	2
Obra Teatro	no	si	si	no	no	2	3
						8	7

#### Lista de cotejo Recepción

Situación	1	2	3	SI	NO
Capacitación	no	no	no	0	3
Guías	si	si	no	2	1
				2	4

## Socialización de propuesta

### Tabla de frecuencias

Preguntas	Indicadores					%
	1	2	3	4	5	
1 Consideras que el registro en una bitácora de situaciones problemáticas referentes a la emisión y recepción de mensajes facilitarían la intervención en ellas para beneficiar la comunicación.		1	1	1	2	
2 Consideras que es importante sistematizar desde la dirección el proceso de acompañamiento a profesores para que se integren a la institución tanto en el aspecto organizacional como en lo que respecta al modelo pedagógico.				1	4	
3 Consideras que difundir oportunamente los canales y redes de comunicación (correo electrónico, entrevistas, circulares) existentes en el departamento de secundaria, mejorará el envío y recepción de información interna y externa.				1	4	
4 Te parece valioso incluir en la evaluación de actividades la categoría específica de comunicación para descubrir cómo intervino este proceso en el logro de estas actividades.				1	4	
5 Es valioso que la dirección difunda información clara y precisa sobre las funciones de las direcciones técnica y administrativa para que cada miembro del nivel sepa a quien acudir.				2	3	
6 Consideras que implementar medios de comunicación escrita (agenda ampliada, tablero de avisos y correo electrónico), disminuirá las pérdidas de información.			1	1	3	
7 Consideras valiosa la sistematización de la página WEB entre los profesores, como un recurso pedagógico para mejorar el proceso de comunicación maestro-alumno.				4	1	