



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Recinto Universitario “Rubén Darío”
Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas

Coordinación de Comunicación para el Desarrollo

**Propuesta de un Plan de Comunicación Organizacional para
el Colegio Público Alejandro Vega Matus de la comarca El
Raizón, municipio de Nindirí, departamento de Masaya,
durante el segundo semestre de 2019.**

TESIS DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA/O EN
COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO

Autores:

Br. Francisco Javier Muñoz Martínez

Br. Allison Murillo Ocaña

Br. Maxwell Armando Paiz Ruiz

Tutor y asesor metodológico:

Msc. Milán Prado



Managua, Nicaragua (2019).

DEDICATORIA

A Dios, quien supo guiarme, dándome las fuerzas y sabiduría para poder concluir este trabajo.

A mis abuelos Sara Doña, Carlos Muñoz y Ana Hernández, por enseñarme a no rendirme ante las adversidades, por su apoyo, enseñanzas y cuidados; sin ellos no hubiera podido concluir este proyecto.

A mis padres, por darme la vida y acompañarme en cada jornada.

AGRADECIMIENTOS

Extiendo mi más sincero agradecimiento al Máster Milán Prado, nuestro tutor y asesor metodológico, por ser un maestro de excelencia y brindarnos el acompañamiento oportuno, a nivel metodológico y teórico, para la conclusión de este trabajo investigativo.

A la Máster Arellys Mayorga, una excelente maestra y persona, gracias por los conocimientos compartidos y por los buenos consejos. Pero, ante todo gracias por motivarme a no rendirme en todos estos años de estudios y por incursionarme en este hermoso mundo de la investigación científica.

A la Directora del Colegio Público Alejandro Vega Matus, Licenciada María Gutiérrez, por abrirnos las puertas de la institución escolar para poder realizar el trabajo de campo. Asimismo, agradezco a cada uno de los maestros, secretaria y alumnos de este centro de estudios, por el tiempo que nos prestaron en la realización de este trabajo.

Br. Francisco Javier Muñoz.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo, lo dedico con mucho amor, respeto y entrañable recuerdo, a la memoria de mi abuela Ruth Josefina Chávez López. Quien ha sido una inspiración y ejemplo para mí, que también ha sido ese pilar, el cual permite que la familia se mantenga unida. Quien nos enseñó indiscutiblemente a depender, confiar y alabar a Dios en todo tiempo y en todo espacio. Por ser una mujer valiente, fuerte e inquebrantable, por darme su inefable cariño en los años que estuvo conmigo.

¡Te recuerdo Mamita!

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios primeramente, por darme la virtud de la vida y por permitirme concluir la etapa de los estudios superiores, por darme la sabiduría de poder encaminar mis pasos por un buen sendero, por sus misericordias e inmutable amor.

A mis padres, por todo su apoyo, por sus abrazos y regaños que fueron de mucha ayuda, por brindarme seguridad y por heredarme lo más preciado, conocer la palabra del Señor.

A toda mi familia, por sus oraciones y buenos deseos.

Br. Maxwell Armando Paiz Ruiz.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por darme sabiduría y salud para realizar este trabajo monográfico, por permitirme estudiar en esta prestigiosa universidad y culminar mis estudios, con todo y los tropiezos siempre fue mi guía y mi fortaleza, también agradezco a mis padres, quienes me apoyaron de forma moral y económica todo este tiempo para darme la oportunidad de ser una mejor persona para la sociedad, no tengo como agradecer tanto esfuerzo de su parte, agradezco a mis compañeros de tesis, quienes siempre trabajaron de forma esplendida conmigo y sé que mejor equipo de trabajo no habría encontrado, finalmente quiero agradecer a Pedro Flores, quien me apoyo de forma esmerada e incondicionalmente todos estos años, en cada etapa, agradezco sus ánimos, esfuerzo y dedicación.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, ya que sin él nunca podría haber llegado hasta aquí y en su honor entrego con orgullo dicho trabajo, de igual forma dedico este trabajo a mi papá y a mi madre quienes siempre dieron todo por apoyarme y me siento orgullosa de ellos, esperando en Dios me de fuerzas para darles más momentos como este, por ultimo dedico este esfuerzo a Pedro Flores Real, ya que todo su esfuerzo ha merecido la pena, me siento orgullosa por todo lo que ha logrado y por todo lo que me ha apoyado agradezco mucho, merece más que una dedicatoria, Dios nos permita lograr más cosas juntos.

Br. Allison Murillo Ocaña.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL	7
1.1. Introducción	7
1.2. Antecedentes	9
1.3. Justificación	13
1.4. Planteamiento del problema.....	15
1.5. Objetivos	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Aspectos generales de la comunicación.....	19
2.2. Las organizaciones.....	22
2.3. Las organizaciones escolares	25
2.4. La comunicación organizacional en las organizaciones escolares	26
2.5. Tipos de comunicación organizacional.....	29
2.5.1. Comunicación organizacional interna.....	29
2.5.2. La comunicación organizacional externa.....	39
2.6. Planificación estratégica de la comunicación	41
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	44
3.1. Tipo de diseño.....	44
3.2. Tipo de investigación.....	44
3.3. Paradigma de investigación	45
3.4. Área de estudio	45
3.5. Unidad de estudio	45
3.6. Población y muestra.....	46
3.7. Técnicas para la recolección de datos e información	48
3.8. Técnicas de análisis y procesamiento de datos e información.....	49
3.9. Operacionalización de variables de investigación.....	51

CAPÍTULO IV. MARCO OPERATIVO: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	55
4.1. ASPECTOS GENERALES DEL COLEGIO PÚBLICO ALEJANDRO VEGA MATUS	55
4.2. SUBCAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL COLEGIO PÚBLICO ALEJANDRO VEGA MATUS.....	57
4.3. SUBCAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA	101
4.4. SUBCAPÍTULO III: DEBILIDADES Y FORTALEZAS EN LOS PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL COLEGIO PÚBLICO ALEJANDRO VEGA MATUS	110
4.5. CONCLUSIONES	120
4.6. RECOMENDACIONES.....	124
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL COLEGIO PÚBLICO ALEJANDRO VEGA MATUS	125
CAPÍTULO VI. LISTA DE REFERENCIAS	168

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL

1.1. Introducción

La comunicación es un factor importante para mantener buenas relaciones con nuestro entorno, ya sea laboral o personal. En las organizaciones, la comunicación se posiciona como un valor intangible que juega un papel determinante en la ejecución de los objetivos organizacionales, así como mantener la estructura organizativa para cumplir con las metas planteadas. De ahí, la importancia de una correcta gestión de este intangible, ya que de lo contrario se crea un ambiente agitado dentro de las instituciones, dando como resultado que las relaciones humanas, en su estructura jerárquica, no se desarrollen de manera adecuada, provocando un servicio deficiente al público externo. En otras palabras, sin la comunicación es imposible que existan las organizaciones.

Dichos planteamientos, sugieren un gran reto para las instituciones, considerando a la comunicación como un fenómeno tan complejo que se adecúa a los diferentes contextos socioculturales y las que establecen, a su vez, cosmovisiones distintas que hacen ver a las organizaciones como sistemas complejos. Por lo que varios autores (Daft, 1992; Fernández, 2002; Andrade, 2005; Velásquez, 2008; Capriotti, 2013; y Balarezo, 2014) sugieren la implementación de planes estratégicos de comunicación que permitan integrar todos los elementos humanos, tácticos, materiales, inmateriales y operativos para el cumplimiento de la meta institucional.

De esa realidad, no se escapan las organizaciones educativas, pues para este tipo de instituciones el gestionar adecuadamente su comunicación debería ser importante. Esto es notorio a nivel internacional, donde existe una preocupación por coordinar acciones de comunicación estratégica para crear espacios de interacción entre las partes interesadas que ayuden a maximizar sus recursos para poder ofrecer un buen servicio y, de esta manera, posicionar su imagen en su entorno. Es decir, que se puede notar el grado de compromiso de estas instituciones con sus diferentes públicos, lo que les permite actuar de manera sistemática para proyectarse hacia el futuro, brindando un servicio de calidad y fortaleciendo el sistema educativo nacional.

Sin embargo, esa realidad no está presente en Nicaragua. Las instituciones educativas no prestan mucha atención al fenómeno de la comunicación organizacional, realizando una gestión comunicativa meramente empírica, sin un plan que ayude a coordinar las diferentes acciones colectivas para cumplir con sus objetivos. Este planteamiento se argumenta por la poca o nula bibliografía sobre el estudio de la comunicación en los centros educativos en Nicaragua. Esto se debe a un desinterés académico-científico de investigar el fenómeno de la comunicación organizacional en los colegios, restándole importancia al tema.

Por consiguiente, en el presente estudio se hace un análisis de la situación actual de la comunicación organizacional en el Colegio Público Alejandro Vega Matus de la Comarca El Raizón, municipio de Nindirí, departamento de Masaya, durante el segundo semestre de 2019. Mediante el cual se identificaron las necesidades de comunicación interna y externa que presenta este centro de educación. Así también, se conoció sobre la aplicación de estrategias comunicativas en dicha organización, para finalmente proponer un plan estratégico de comunicación que lleve al desarrollo de una mejor gestión de este intangible. Además, se brinda un aporte teórico que permite entender el manejo de la comunicación en los colegios. Hay que desatacar, que para el cumplimiento de estos objetivos se hizo uso del enfoque cuantitativo con apoyo del cualitativo, lo que ayudó a tener una mejor comprensión del fenómeno de estudio.

El trabajo está estructurado en seis capítulos. El capítulo uno corresponde al marco conceptual, donde se aborda la introducción, antecedentes, justificación, planteamiento del problema y sus respectivos objetivos. En el capítulo dos, se hace una exposición de las bases teóricas que fundamentan este estudio. Posteriormente, el capítulo tres explica el diseño metodológico, lo cual ayudó a darle salida a los objetivos y preguntas de investigación.

Siguiendo el proceso investigativo, en el capítulo cuatro se presenta el marco operativo donde se analizan y debaten los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo, además de las conclusiones y recomendaciones. Posterior, en el capítulo cinco se presenta la propuesta del plan estratégico de comunicación organizacional en el que se desglosan los aspectos técnicos de estrategias de comunicación interna y externa, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación. Y por último, el capítulo seis corresponde a la lista de referencias.

1.2. Antecedentes

Para sustentar la presente investigación se realizó una revisión de material bibliográfico de trabajos de grado u otras investigaciones, a nivel nacional e internacional, que tuvieran relación con las variables en estudio, seleccionándose las siguientes.

Antecedentes a nivel internacional

Un primer estudio titulado: “Propuesta de un plan de comunicación estratégica aplicado a la UAHC”, realizado por López, P. y Petersen, E. (2014) en Chile, con el objetivo de analizar la proyección de la imagen corporativa y forma de planificar la comunicación en el lugar en estudio. Para eso, los autores hicieron uso de los métodos cuantitativos y cualitativos.

En los resultados obtenidos, se determinó que la institución objeto de investigación no ha sido capaz de visualizarse por la inexistencia de un plan de comunicación estratégica. Por lo que los autores destacan que es posible visibilizar la imagen corporativa de la universidad en estudio, dejando de lado las lógicas de la publicidad comercial. Por lo que proponen aplicar estrategias derivadas de los diferentes ámbitos de la comunicación, aplicadas a las instituciones educativas, de manera que agilicen los procesos de interacción para potencializar su identidad.

Además, la investigación aporta una serie de teorías sobre comunicación y procesos organizacionales, imagen e identidad corporativa y planificación estratégica. Sin embargo, lo más fundamental del estudio es un análisis sobre el desarrollo comunicacional en las organizaciones educativas. Lo cual conduce a la conclusión de que este tipo de organizaciones necesitan en su gestión institucional la planificación de sus comunicaciones, lo que les permitirá proporcionar a sus públicos un mensaje efectivo y en tiempo oportuno, elevando sus indicadores de cumplimiento de su misión institucional.

Otro estudio consultado se titula: “Plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal Efraín Pérez del municipio Libertador Estado Carabobo”, realizado por Medina, A. (2016) en Venezuela, con el objetivo de analizar las relaciones comunicacionales en el ambiente laboral para satisfacer los procesos fundamentales en la toma de decisiones.

De manera que la autora, a través del enfoque cuantitativo, constató que el director de esta institución educativa debido a las inadecuadas gestiones educativas ha afectado la comunicación interna entre los actores escolares, lo que conllevó a una desmotivación y poco rendimiento profesional del equipo docente y resto del personal administrativo.

Por tanto, este estudio se destaca porque propone un marco teórico-práctico sobre gestión educativa a partir de la planificación estratégica y la comunicación efectiva, apoyado en la teoría de la Acción Comunicativa de Habermas tomando como referencia las relaciones sobre el hombre, sociedad y sus organizaciones.

Por su parte, Papić, G. (2016) en su investigación: “La comunicación organizacional en entidades educativas”, analiza la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en los entornos educativos en las comunas de Pudahuel y La Cisterna, Chile, bajo el enfoque mixto. Llegando a concluir que en las entidades educativas, de los lugares en estudio, hay un desempeño participativo, por la buena coordinación de trabajo.

La autora señala que esos resultados son posibles gracias a la aplicación de los tipos de comunicación organizacional, en orden de presencia, descendente, horizontal y ascendente; con énfasis a orientar la comprensión de ciertos materiales de gestión, propiciando el compromiso profesional y la integración de los miembros en el funcionamiento cotidiano.

Además, las conclusiones detallan que la comunicación en las instituciones educativas desempeña un rol de gran trascendencia para la ejecución de las funciones primordiales de la organización. Lo que lleva a la autora a destacar la comunicación como una función de gestión, porque conforma un instrumento estratégico dirigido a establecer el cumplimiento de los objetivos institucionales, a propiciar la motivación y conectar a todos los miembros de la organización.

Y por último, no menos importante, se encontró la investigación: “Diagnóstico de la comunicación organizacional en la institución educativa Confamiliar” realizada por Arzuza, T., Castellón, A., y Espinel, I. (2016) en Colombia, con el objetivo de analizar, bajo el enfoque cuantitativo, los factores internos que afectan la consecución de los objetivos institucionales, el

desarrollo del plan de estudio y el clima organizacional. Los autores destacan dos tipos de comunicación organizacional: personal y colectiva. Por lo que determinan que el tipo de comunicación en la institución en estudio responde a la clasificación de comunicación personal.

También, señalan que en las organizaciones es de suma importancia ordenar y planear métodos comunicativos, lo que evitaría inconvenientes y malestares entre sus públicos. Asimismo, plantean que es fundamental la existencia de una estructura organizacional en las instituciones y la implementación de estrategias de comunicación que permitan el mejoramiento de las falencias que se presenten entre sus públicos.

Antecedentes a nivel nacional

A nivel nacional se encontró un trabajo realizado por Martínez, E. y Balmaceda, I. (2014) con el tema: “Procesos organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, motivación, cultura y clima”. Las autoras señalan que en dependencia del grado en cómo se ejerza la motivación, cultura y clima dentro de una organización determinará la productividad y satisfacción de sus públicos, sea positiva o negativamente.

También destaca la investigación de Buitrago, U. y Morales, K. (2014) titulada: “La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones”, donde se infiere que en las organizaciones siempre existirán ciertos conflictos entre las partes interesadas. Por lo que los autores puntualizan que las diferentes técnicas de negociación influyen en la resolución de esos conflictos.

Asimismo, se destaca que la aplicación de estas técnicas proporciona opciones para solucionar todo tipo de problemas, fomentando la cooperación y comunicación entre los colaboradores. Promoviendo, así, una interacción respetuosa y confrontaciones positivas, a la vez de integrarlos con las metas afines al desarrollo de su entorno y comunidad.

Por su parte, Hernández, G. (2014) tras realizar su investigación titulada: “Diagnóstico de comunicación interna del Secretariado de ONGs Internacionales en Nicaragua, durante julio y agosto 2014”, bajo el enfoque cualitativo y con el propósito de describir el proceso de comunicación entre el Secretariado y las ONGs miembros, se detectó deficiencias en la comunicación de esta organización, tales como la falta de retroalimentación por parte de sus

miembros. De manera que la investigación aporta una serie de planteamiento teóricos referidos a la comunicación organizacional interna, la estructura organizativa y canales de comunicación interna.

Entre los resultados, también se plantea que la motivación y productividad de una organización depende directamente de la comunicación interna, de modo que se logra que los miembros se sientan satisfechos con su trabajo y con el trato que reciben. De ahí que, la autora puntualiza la importancia de que las organizaciones se apoyen de un experto en comunicación organizacional, para que haya una gestión más efectiva de la información y de los procesos comunicacionales.

Asimismo, Castillo, I y Galo, F. (2017) con su investigación: “Diagnóstico de la comunicación interna de la ONG Glasswing Nicaragua durante el periodo junio-agosto 2017”, de carácter cualitativo, analiza el flujo de la comunicación interna y los canales de comunicación. Logrando determinar que la institución en estudio cuenta con una comunicación efectiva. Además, señala que el análisis de la comunicación organizacional interna en las empresas e instituciones nicaragüenses es poco común.

El estudio aporta planteamientos teóricos sobre las relaciones laborales que se dan entre los miembros de una organización, el clima organizacional, comunicación asertiva, efectiva y eficiente. Lo que permite a los autores determinar que la comunicación es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional.

De manera que todos los antecedentes descritos en este apartado tienen relación con las variables de esta investigación. Partiendo de los antecedentes internacionales que destacan los procesos de comunicación en los sistemas escolares de educación básica, media y superior, detallando la importancia de incluir en la gestión educativa una adecuada planificación de este valor intangible.

A nivel nacional, a pesar que no se encontró ningún antecedente referido a la planificación organizacional de la comunicación en los colegios, los que se incluyeron aportan elementos referidos a la comunicación organizacional interna, desde la manera de gestionar conflictos, así como un estudio sistemático del clima y comportamiento organizacional.

1.3. Justificación

En la sociedad nicaragüense son pocas las instituciones que cuentan con un sistema de comunicación bien establecido, los diferentes presupuestos que son utilizados tienen otros objetivos. En cuanto a esto, el no gestionar adecuadamente la comunicación organizacional trae diferentes consecuencias, de las que se pueden mencionar: desorientación y dificultades de alineamiento de los colaboradores con la estrategia corporativa, dificultades en la circulación de información, falta de colaboración y compromiso, desaprovechamiento del talento humano, entre otras. Todo esto conlleva, a su vez, a una pobre comunicación externa.

Por consiguiente, en el mundo organizacional la comunicación es importante, ya que crea una imagen positiva para la organización. Además, de estimular el flujo comunicativo entre las partes interesadas. Sin la comunicación organizacional, pues, habrían malas relaciones en los niveles que rigen la jerarquía institucional, críticas no favorables, mala comprensión en el sistema organizativo e incapacidad de proporcionar información a su público externo.

De tal manera que, la presente investigación se justifica porque a través del mismo se diagnostican las principales necesidades comunicativas, a nivel interno y externo, en el Colegio Público Alejandro Vega Matus de la comarca El Raizón, municipio de Nindirí, departamento de Masaya, el cual es pertinente, pues se propone un plan estratégico de comunicación organizacional para una gestión integral de este intangible. Por lo que la investigación tiene una implicación práctica y teórica, pues aporta conocimientos sobre la manera adecuada de gestionar y planificar la comunicación para que puedan coordinarse y cooperar de manera que alcancen las metas y objetivos que se planteen.

Lo anterior, se logra por el abordaje de las bases teóricas de la comunicación organizacional, analizando su importancia para las organizaciones educativas. Es de mencionar también, que la realización de este estudio tiene una relevancia social que radica en el hecho de que la comunicación es un fenómeno que condiciona todos los ámbitos de la sociedad. Siendo el Colegio Público Alejandro Vega Matus parte de ese sistema, tiene una responsabilidad con la sociedad nicaragüense, ya que en sus manos está la formación educativa de sus alumnos. Por lo que una adecuada gestión de su comunicación les ayudará a cumplir su objetivo principal, que es brindar una educación de calidad y humana.

La metodología que se utilizó es el enfoque cuantitativo con apoyo del enfoque cualitativo, propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014), utilizando instrumentos de recolección de datos como encuestas y entrevistas. Además, la línea de investigación que orienta el presente estudio es: planificación de la comunicación; con una combinación de las sub-líneas de investigación: estrategia de comunicación comunitaria y participativa, imagen e identidad y relaciones públicas.

Estas líneas de investigación, aportan los elementos esenciales para el abordaje completo de los aspectos de comunicación interna y externa en las organizaciones. Así también, dan los elementos necesarios para la elaboración de la propuesta de estrategias con la participación de los actores intervinientes. Todo esto de acuerdo a las líneas de investigación de la Coordinación de Comunicación para el Desarrollo, de la Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas, de la UNAN-Managua.

1.4. Planteamiento del problema

Caracterización

En la actualidad uno de los problemas más importantes que nos encontramos en las organizaciones es que no se le da mucha importancia a la gestión de la comunicación. Esto quiere decir que aparece una creciente dificultad de establecer estrategias de comunicación que permitan crear una imagen positiva de la organización, además de estimular el flujo de comunicación con sus públicos. Por lo tanto, la comunicación adquiere una importancia fundamental, creando valor para la organización y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma.

Es por tal razón, que en los últimos años los comunicadores organizacionales han centrado su atención a la gestión integral de la comunicación. Esto se debe a que algunos autores como Capriotti (2013) señalan que los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con la organización productora (relación Persona/Organización) y no sólo con el producto o servicio (relación Persona/Producto). Esto quiere decir que en los últimos años se ha pasado de una gestión de empresa que solo buscaba satisfacer los intereses personales de los accionistas a una gestión integradora donde se toma en cuenta los intereses de las partes interesadas. De ahí, la importancia que una organización pueda definir de manera óptima su estrategia de comunicación; ya que de lo contrario se vería afectada su imagen o reputación.

Delimitación

Partiendo de lo mencionado anteriormente, surgió la necesidad de realizar un estudio que identifique las necesidades de comunicación organizacional en el Colegio Público Alejandro Vega Matus de la comarca El Raizón, municipio de Nindirí, departamento de Masaya, considerando que se trata de una institución académica que aporta al desarrollo del país al preparar a las personas en su formación educativa inicial, básica y media.

En este sentido, la comunicación en los colegios públicos de Nicaragua debe ser vista como un elemento fundamental para el cumplimiento de los objetivos curriculares. Por eso, la comunicación en este tipo de organizaciones es de vital importancia puesto que si no existe una correcta gestión de este intangible sus públicos internos y externos no sabrían lo que sucede en el

centro de educación, así como desconocer su estructura propia, políticas de operación y procedimientos a seguir.

Formulación

Por consiguiente, a partir de la caracterización y delimitación del problema antes expuesto se planteó la siguiente pregunta principal del presente estudio:

¿Qué necesidades de comunicación interna y externa tiene el Colegio Público Alejandro Vega Matus de la comarca El Raizón, municipio de Nindirí, departamento de Masaya, durante el segundo semestre de 2019?

Preguntas de sistematización

Además, las siguientes preguntas de sistematización permitieron profundizar en el objeto de investigación de manera que se pudo comprender la dimensión del mismo.

1. ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna y externa que presenta el Colegio Público Alejandro Vega Matus?

La primera cuestión en estudio reside en discutir el estado actual de la comunicación interna y externa que presenta el Colegio Público Alejandro Vega Matus. Pero, para comprender mejor esto se realizaron las siguientes subpreguntas de investigación:

- a) ¿Cómo es la estructura organizacional y meta institucional del Colegio Público Alejandro Vega Matus?
- b) ¿Cuál es la situación actual de la cultura organizacional y ambiente escolar en el Colegio Público Alejandro Vega Matus?
- c) ¿Cuál es el estado de los canales y flujos de comunicación del Colegio Público Alejandro Vega Matus?
- d) ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre maestros y alumnos del Colegio Público Alejandro Vega Matus?
- e) ¿Cuál es el clima de opinión sobre la gestión escolar del Colegio Público Alejandro Vega Matus?
- f) ¿Cómo es el sistema de identidad visual del Colegio Público Alejandro Vega Matus?

- g) ¿Cómo está el proceso de la comunicación externa del Colegio Público Alejandro Vega Matus?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presentan los procesos de comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus?

La segunda interrogante pretende determinar mediante análisis FODA, las áreas de oportunidad para mejorar los procesos de comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus. Para comprenderlo mejor, se realizaron las siguientes subpreguntas de investigación:

- a) ¿Cómo es la gestión de la comunicación interna y externa del Colegio Público Alejandro Vega Matus?
- b) ¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna y externa que implementa el Colegio Público Alejandro Vega Matus?
- c) ¿Qué tan efectivas han sido esas estrategias?
- d) ¿Existe un plan de comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus?
- e) ¿Existen procedimientos para evaluar la planificación estratégica de comunicación en el Colegio Público Alejandro Vega Matus?
3. ¿Cómo crear un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para el mejoramiento de la gestión de la comunicación en el Colegio Público Alejandro Vega Matus?

Mediante el análisis de la situación actual de la comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus, permitirá definir las fortalezas y debilidades en la gestión comunicativa. A partir de esto, se propondrá un plan estratégico de comunicación organizacional que lleve a una mejor gestión de este intangible en la institución educativa en estudio. Para eso, surgieron las siguientes subpreguntas de investigación:

- a) ¿Qué aspectos de la realidad comunicativa se tomaran en cuenta a la hora de proponer estrategias de comunicación?
- b) ¿Quiénes serán los involucrados para ejecutar el plan estratégico de comunicación organizacional?

1.5. Objetivos

Objetivo general:

- ❖ Diagnosticar las necesidades de comunicación interna y externa del Colegio Público Alejandro Vega Matus de la comarca El Raizón, municipio de Nindirí, departamento de Masaya, durante el segundo semestre de 2019.

Objetivos específicos:

1. Conocer el estado actual de la comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus.
2. Identificar las fortalezas y debilidades en los procesos de comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus.
3. Proponer un plan estratégico de comunicación organizacional para una mejor gestión de la comunicación en el Colegio Público Alejandro Vega Matus.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan una serie de contenidos y temas que permiten introducirse en el mundo de la comunicación organizacional. Se abordan aspectos generales de la comunicación para posteriormente explicar las bases teóricas de la comunicación organizacional y la planificación estratégica de la comunicación.

2.1. Aspectos generales de la comunicación

La comunicación es el fenómeno social más maravilloso, pues ella es la que permite el progreso de una sociedad. Al igual que las demás criaturas, el ser humano vive en una sociedad de acción, a la vez que en una esfera de pensamiento, que procesado se convierte en comunicación mediante el lenguaje, arte, mitos, religión y ciencia. Sin la comunicación, pues, sería imposible lograr todo el desarrollo industrial y tecnológico que caracteriza a esta sociedad contemporánea. Por tanto, en este apartado se abordan los aspectos generales de la comunicación.

El proceso de la comunicación humana

La comunicación es el elemento fundamental para el funcionamiento de la sociedad, pues invade todos los saberes y profesiones. Se concibe como un proceso natural, complejo, universal e inherente al ser humano, ya que es lo que permite a las personas conocerse mutuamente, mostrarse y demostrarse de formas tan diferentes sin perder autenticidad.

En relación a lo anterior, Gallegos (2010) refiere que:

La comunicación establece una relación entre personas, en la que ocurre una serie de fenómenos que tienen que ver con la naturaleza de tales seres humanos, al tiempo que proyecta el rumbo al que éstos se dirigen, como individuos y como especie. (p. 15)

Esa serie de fenómenos que señala el autor se refiere a los códigos del lenguaje que utiliza el ser humano a la hora de la acción comunicativa, además de los aspectos culturales, sociológicos y psicológicos internos y externos de cada individuo, los que determinan su personalidad. De manera que, al momento de establecer procesos de comunicación con otros individuos esos elementos se exteriorizan. En ese sentido, hay que comprender la comunicación como un

procesos permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, lo cual conduce a crecer y desarrollar los grupos y organizaciones sociales.

De ahí que, Marín (1998) nos hable de que “la comunicación es el corazón de la existencia humana” (p.60), pues permite la interacción e interrelación en el ámbito humano, siendo el eje fundamental de las estructuras sociales. Esto hace que la comunicación sea un concepto amplio y elástico, que se desliza constantemente entre la polisemia y la ambigüedad (Aguado, 2004). Por un lado, lo polisémico implica decir que se pone en juego distintos significados para un mismo término; en cambio, la ambigüedad se refiere a la mezcla o confusión entre los matices de un término.

En otras palabras, la polisemia permite hablar de comunicación como intercambio, cooperación o acción. Y a partir de la ambigüedad se producen cambios de sentido y significado en el concepto mismo de comunicación. Entonces, en un sentido más amplio, comunicación es transferencia de información y comprensión del significado, lo que da origen a la sociedad misma, como lo señala Velásquez (2008) “la sociedad nace como tal en el momento en que el ser humano adquiere la capacidad de comunicarse” (p. 4).

Elementos que intervienen en el proceso de la comunicación

Para Benavides (2004), la comunicación es un proceso dinámico e indivisible en el que intervienen los siguientes elementos:

1. La fuente o emisor: que es la persona o el grupo que desea comunicar algo y que por lo tanto, inicia el proceso de la comunicación.
2. El código: es el conjunto de signos con significado común para el emisor y receptor (idioma).
3. El canal: este es el conducto o medio a través del cual se envían y reciben los mensajes. Estos, están formados por los sentidos, mediante los cuales se emiten o se captan los mensajes.
4. El receptor: es la persona o el grupo que recibe el mensaje del emisor. El ideal de las comunicaciones es que el receptor haga suyo el mensaje en forma cautiva, analizándolo, comprendiéndolo, y no sólo se limite a aceptarlo o rechazarlo.

5. La retroalimentación: es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor, lo que permite comprender si su mensaje fue interpretado en la forma en que quiso transmitirlo. De esa manera, la realimentación es el proceso de comunicación de retorno en el cual se intercambian los papeles del emisor y del receptor.

Teniendo en consideración estos elementos, en los actos comunicativos se da un proceso de ciclicidad, ya que permite codificar, encodificar e interpretar mensajes de manera constante (Hurtado, 2013). Esto da sentido al pensamiento colectivo de los grupos sociales.

Barreras que afectan el proceso de comunicación

En los procesos comunicacionales surgen, también, ciertas barreras que dificultan los actos comunicativos, para Robbins y Couter (20105) éstas pueden ser:

1. Barreras semánticas: se originan del problema consistente en los símbolos transmitidos que llevan precisamente el significado deseado. Puede entenderse como la mala utilización de las palabras o la mala construcción de los mensajes.
2. Barreras físicas: son las diferencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje.
3. Barreras fisiológicas: se da por problemas físicos de la persona que habla o de quien escucha, lo que deforma la comunicación.
4. Barreras psicológicas: creadas por la información que el individuo almacena en el cerebro. Todas las personas son diferentes, tienen personalidades diversas, lo que le impide expresar su sentir o pensar, por la actitud y el estado de ánimo del individuo.

2.2. Las organizaciones

Después de abordar los aspectos esenciales de la comunicación, ahora nos introducimos en una conceptualización de las organizaciones, aspecto esencial para el desarrollo de este trabajo. Partiendo del concepto de organización, su tipología y estructura.

Concepto de organizaciones

En un sentido amplio y genérico puede definirse a las organizaciones como sistemas que integran recursos humanos, materiales y financieros con objetivos y metas por alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Daft (1992) define a una organización como “una entidad social que está orientada al logro de metas, tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite y frontera identificable” (p. 31).

Por su parte, Miranda (2008) define a las organizaciones como “el proceso mediante el cual se diseñan estructuras organizacionales para lograr los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores, objetivos estratégicos), los recursos necesarios y el contexto en que actúa la institución” (p. 13). Esto quiere decir, que una organización es el ordenamiento y coordinación racional de los recursos para alcanzar unos objetivos preestablecidos.

Asimismo, en la conceptualización anterior de organización intervienen ciertos elementos que son de importancia mencionar como misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Para Capriotti (2013), estos elementos se convierten en valores intangibles con una connotación subjetiva y que conforman los primeros pasos para la formación de organizaciones, ya que a través de ellos se definen la razón de ser de las mismas: hasta dónde quieren llegar, cómo lo harán, con qué recursos y bajo qué lineamientos.

De manera tal, que se puede entender a las organizaciones como una entidad que utiliza ciertos instrumentos tangibles e intangibles para lograr lo que desean alcanzar. Además estos integran un sistema de decisiones que tiene que ver con la coordinación de las actividades que integra la organización para establecer unidades administrativas. Una organización es, pues, la estructuración jerárquica de las relaciones con planes y objetivos señalados.

Estructura organizacional

Tal como se ha mencionado en el apartado anterior para que una entidad pueda considerarse organización es necesario que contenga una estructura interna, la cual tiene como fin facilitar los procesos y cumplimiento de sus planes y objetivos que se ha puesto como meta. Para Miranda (2008), la estructura organizacional es el proceso mediante el cual se establecen:

1. Unidades organizacionales (dirección, departamentos, secciones, áreas, jefaturas, comités, cargos o puestos de trabajo);
2. Relaciones formales de autoridad, coordinación, asesoría, apoyo, supervisión, control, etc.;
3. Niveles jerárquicos y tramos de control;
4. Establecimiento de procesos y procedimientos, así como de los sistemas de comunicación y coordinación;
5. Establecer sistemas de cargo como: de alta dirección, ejecutivos, operativos, asesoría, apoyo, fiscalización o control;
6. Luego de establecidas las unidades y los cargos, se hace necesaria la determinación de los niveles de responsabilidad y la autoridad formal asignada a cada puesto;
7. Se trata, también, de determinar qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupos operativos, es decir, crear la estructura organizacional de la institución. (pp. 15-16)

De ahí que se vean a las organizaciones como complejas por todo lo que implica su formación, consolidación, desarrollo y funcionamiento. Además, la estructura permite dividir y coordinar las actividades mediante la segmentación del trabajo para asignar a cada colaborador labores específicas. En ese sentido, Mintzberg (1999), señala que “la estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (p. 26).

Asimismo, dentro de la estructura organizacional se debe destacar el organigrama en el que “se plasma de manera gráfica su estructura, la jerarquización, los roles y actividades específicas de cada trabajador” (Hurtado, 2013, p. 27). Esto permite a todos los colaboradores tener bien claro

quienes tienen mayor autoridad y quienes dependen de ellos, además incluye las redes de comunicación que se dan por medio de vías o canales formales. De tal manera, que la estructura organizacional debe tener un conjunto de signos identificadores para que los colaboradores puedan reconocerla y diferenciarla de las demás.

Tipos de organizaciones

Como se ha mencionado, las organizaciones son complejas ya que son una entidad cambiante, es decir se estructuran, reestructuran y redefinen. A esto, habría que agregar que las organizaciones son muy diversas tanto en tamaño, como en características, estructuras y objetivos. Para analizar a las organizaciones, Seltzer y Repetto (s.f) las han agrupado a partir de sus características comunes:

- a) Por su actividad, se clasifican según el sector económico en el que se enmarca la actividad que la organización desarrolla, distinguiéndose cuatro sectores: primario, secundario, terciario y cuaternario.

El sector primario se refiere a la producción relacionada con la ganadería, agricultura, minería y pesca. Por su parte, el sector secundario hace referencia a las empresas de elaboración de productos, es decir las industrias. En cambio, el sector terciario es referido a las empresas comerciales o de servicios. Y por último, el sector cuaternario se refiere a las actividades de servicio de alta tecnología.

- b) Por su ámbito de actuación, las organizaciones se clasifican de acuerdo a la extensión de su cobertura, como locales, nacionales, regionales o internacionales y/o globales.
- c) Por su finalidad, depende de la existencia o no de fines de lucro, que pueden ser lucrativas o no lucrativas.

Las organizaciones lucrativas tienen como objetivo el logro de resultados económicos tales como utilidades o beneficios económicos para sus miembros. Por el contrario, las no lucrativas su fin es el logro no económico, como por ejemplo las organizaciones destinadas a defender al consumidor, así como organizaciones religiosas, culturales, sociales, etc.

- d) Por su tamaño, las organizaciones pueden ser pequeñas, medianas o grandes empresas y se clasifican considerando el capital invertido, la superficie ocupada y la cantidad de trabajadores que ocupa.
- e) Por el origen del capital, pueden ser públicas o privadas.

Las organizaciones públicas están constituidas por capital de titularidad estatal en su totalidad o de modo parcial, cuya finalidad es la de prestar un servicio público. Por otro lado, las organizaciones privadas son las que desempeñan una actividad económica dentro del sector privado, es decir al segmento de la economía que no pertenece al Estado.

2.3. Las organizaciones escolares

Una vez entendido los aspectos de las organizaciones es importante abordar la conceptualización de organizaciones escolares. Estas, surgen por el deseo de atender de la manera más adecuada la formación de los seres humanos. Por tanto, Papic (2016) señala que la organización escolar se centra en “la estructuración de los componentes y órganos escolares” (p. 261), esto centrado en realidades y actuaciones específicas para la implementación de la calidad como institución social por medio del desarrollo de modelos escolares.

Asimismo, la organización escolar está dotada de un clima físico, higiénico y estético, con mayor preponderancia de un clima social considerado como sustento básico de la eficiencia en el trabajo institucional (Papic, 2016). Estos señalamientos son sustentados en el hecho de que la organización escolar está conformado por individuos quienes construyen un sistema social basado en la coordinación y control del trabajo institucional para lograr la eficacia en los resultados, siendo los estudiantes la pieza fundamental y el por qué de la existencia de organizaciones escolares.

Es decir, que estas organizaciones nacen con la finalidad de desarrollar el aprendizaje y el conocimiento en las personas. De ahí, la preocupación de éstas en la formación de directivos, eficacia en la división de trabajo y definición de los roles de cada colaborador. Por consiguiente, son estructuras normativas que administran los componentes básicos de planificar y dirigir las

labores institucionales para llevar a cabo el desarrollo e implementación de las políticas educativas del país de origen.

De manera tal, que son las entidades encargadas de actualizar la formación educativa de las personas “donde se ejecuta el proceso de enseñanza y aprendizaje” (Papic, 2016). Esto quiere decir que las organizaciones escolares son las escuelas como institución social centrada en educar con ciertos valores y organizar el comportamiento de las personas, definido como un espacio de aprendizaje (Dussel, 2006; citado por Papic, 2016). En ese sentido, todo el desarrollo organizativo está basado en la autoevaluación, mejoramiento de la escuela, establecimiento de un ambiente adecuado para la impartición de las clases, entre otros.

También Papic (2016), resalta que las escuelas son “un organismo social con vida y cultura propias, en donde se desenvuelven estilos y sistemas de gestión específicos para abordar a los individuos, y el principal problema es el ajuste entre personas y organización” (p. 224). Esto convoca a gestionar de manera adecuada las necesidades humanas, motivación, frustración, lo moral y las actitudes, redes formales de comunicación y liderazgo. Así, pues, la organización escolar tiene la responsabilidad de integrar y coordinar las funciones que cada uno de los colaboradores debe desempeñar para alcanzar los objetivos de la organización.

2.4. La comunicación organizacional en las instituciones escolares

Para continuar la fundamentación teórica de este estudio es importante abordar el tema de la comunicación organizacional, ya que esta dará las pautas para poder analizar la comunicación en el lugar objeto de investigación.

Conceptualización de comunicación organizacional

En el campo institucional de las organizaciones escolares la comunicación es de suma importancia, ya que crea una imagen positiva para la organización y estimula el flujo comunicativo con sus públicos: internos y externos. La comunicación organizacional viene siendo, pues, una herramienta con la cual se crea y desarrolla una imagen corporativa.

Para Licona (2006) es básicamente un proceso de producción y envío de mensajes hacia los públicos y por consiguiente análisis de las respuestas obtenidas. En otras palabras, es la personalidad del colegio hacia el interior y exterior de la misma.

También, la comunicación organizacional es importante para el funcionamiento del trabajo institucional de los centros de estudio, Rebeil (2000) señala que:

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo como lo es la organización, los elementos principales son los seres humanos. Los individuos dentro de una organización están inmersos en diferentes ambientes desde las relaciones interpersonales, hasta la influencia que ejercen sus valores morales y culturales para aceptar los valores institucionales como propios. (p. 241)

Por tanto, la comunicación organizacional es un pilar importante dentro de estas organizaciones educativas, puesto que pone énfasis en la confianza, en parámetros de calidad y profesionalismo. Esto quiere decir, que no es posible imaginar una organización sin la comunicación.

Lo dicho hasta aquí, supone que la comunicación organizacional promueve y desarrolla la organización, se entiende como la emisión de mensajes tanto internos como externos, con la finalidad de lograr interacción entre la institución y sus públicos. De ahí que, se le considera también como un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de información que sirve a los procesos comunicativos que se dan entre los miembros internos y su público externo con el fin de cumplir sus funciones.

Características e importancia de la comunicación organizacional

Según Arrieta (2000), citado por Fernández (2002), la comunicación organizacional es:

El sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución. (p. 18)

En el concepto anterior se define que la comunicación organizacional tiene como característica principal crear un proceso dinámico, por medio del cual las organizaciones escolares “estructuran sus diferentes subsistemas y se relacionan con el medio ambiente” (Almenara, 2005, p. 50). Considerándose el medio ambiente como la interacción con los públicos de su entorno.

Por su parte, Balarezo (2014) resalta que la comunicación organizacional en los centros educativos se caracteriza por tres aspectos:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia el entorno en el que opera la organización;
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, propósito, dirección y el medio empleado;
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. (p. 25)

Lo anterior, quiere decir que la comunicación organizacional es el elemento más vital en una organización educativa, dinamizando las actividades internas y exteriorizando sus objetivos y logros a los diferentes públicos de su entorno. Además, que en sus procesos de interacción con las partes interesadas se genera capital social e intelectual, lo cual permite cumplir con los ideales de la organización y cubrir las necesidades humanas de pertenencia o autorrealización (Hurtado, 2013).

Todas estas observaciones se relacionan también con la importancia que tiene la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la organización, ya que por una parte orienta el proceso de interacción humana como centro de la institución y, por otro lado, permite a la organización sobrevivir y adaptarse a su entorno cambiante.

Con respecto a la comunicación como medio crucial para la interacción humana, Hurtado (2013) refiere que la comunicación organizacional es importante porque “permite que la información, entendida como materia prima de la acción comunicativa, se transmita por medios adecuados para que los empleados indicados reciban los mensajes que le son indispensables para realizar sus tareas de manera eficiente” (p. 45). De modo que, una adecuada gestión de la comunicación

ayuda a fortalecer el desempeño laboral, así como facilitar el contacto con los diferentes públicos que tiene la organización.

Por otro lado, considerando que la comunicación organizacional es un soporte para la sobrevivencia y adaptación de la organización con su entorno, Balarezo (2014) subraya que la comunicación es importante porque sirve para “desarrollar un estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p. 24). Esto quiere decir que la comunicación organizacional consiste en una herramienta fundamental para el funcionamiento de éstas organizaciones, lo que crea una imagen e identidad propia.

2.5. Tipos de comunicación organizacional en las organizaciones escolares

Para una mejor comprensión de la comunicación organizacional varios autores (Licona, 2006; Capriotti, 2013; Velásquez, 2008; Marín, 1998; y Almenara, et.al, 2002) la han dividido en dos tipos: interna y externa.

2.5.1. Comunicación organizacional interna

La comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de la institución y que involucra “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados” (Andrade, 2005, p. 17).

De modo que, la comunicación interna sirve para que los colaboradores logren coordinar sus actividades de manera eficiente, al mismo tiempo que comparten información sobre situaciones personales o laborales estrechando la comunión entre ellos. En ese sentido, dentro de las organizaciones se forman, por un lado, redes formales; y, por otro, redes informales (Hurtado, 2013). Las redes formales surgen con el fin de ejecutar las diversas actividades con la intención de cumplir con los objetivos, por el contrario, las redes informales son creadas por los colaboradores con fines de socialización.

De ahí que, una correcta gestión de la comunicación interna cobra importancia, al permitir que los flujos de comunicación sean óptimos en la emisión y recepción de mensajes entre los colaboradores, y éstos con los directivos. Desde ese punto de vista, la comunicación interna permite seguir las cadenas de mando establecidas en el organigrama y que todos, conjuntamente, estén involucrados en el cumplimiento de la misión y visión (meta institucional) de la organización, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la institución.

Por otro lado, la comunicación interna de la organización puede producirse de manera formal e informal, la primera tiene lugar en las redes formales y la segunda en las informales (Robbins y Coulter, 2005). Con respecto a la comunicación formal, esta se define por la estructura jerárquica (organigrama) la cual especifica el tipo de mensaje y canales utilizados para su transmisión. Mientras que la comunicación informal no está definida por una jerarquía estructural, manifestándose cuando los colaboradores conversan entre ellos en el área de trabajo.

Por todo esto, es que se ha aseverado que sin la comunicación las organizaciones no existen, pues su objetivo es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. Constituyéndose, pues, como uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización (Chiang, 2010). Es por eso que se habla que debe haber una correcta gestión de este intangible, pues de lo contrario los efectos producen un cuadro típico donde la comunicación no funciona o es deficiente.

Según Balarezo (2014), ese cuadro se caracteriza por:

- a) Una directiva que ignora si los procedimientos se están cumpliendo, si siguen siendo eficientes, si son útiles, si estorban entre sí o si están generando procedimientos alternativos ajenos a su control;
- b) Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo;
- c) Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, vinculándoles innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostrablemente disfuncionales. (pp. 28-29)

Todo esto crea, a su vez, un desequilibrio en el sistema de comunicación externa. Por lo cual, Herranz (2007) considera a la comunicación interna como un instrumento de gestión, dirigida a generar una base favorable, solida y focalizado en actualizar las relaciones con sus públicos.

Definición y rol de público interno

El público interno se comprende como aquellos que poseen un registro en la organización, es decir que tienen un contrato laboral e inciden de manera directa o indirecta en la toma de decisiones. Inclusive, en la práctica los públicos internos configuran ámbitos sociales en donde mejor se origina la confianza y las asociaciones porque se visualizan desde la sicología como ámbitos de confort, donde se producen la seguridad y el compromiso (Ordeix, 2009).

Lo anterior, quiere decir que los públicos internos son importantes para el logro exitoso de los objetivos y metas. Es por esto que Papic (2016) considera al público interno como:

Una variable estratégica a tener en cuenta en la confección de los productos o servicios de una organización, porque el ejercicio de sus tareas incide en una mayor o menor calidad de los productos o servicios elaborados y ofertados por la entidad organizativa; incluso los trabajadores son los que fabrican el producto o servicio. (p. 121)

Así que, los públicos internos inciden directamente en los estándares de la productividad y funcionamiento de la organización. La participación de cada miembro, según Xifra (2007), está definida por su posición en el organigrama de la organización, de manera que se deben establecer procedimientos para definir las prioridades de comunicación.

Por otra parte, Andrade (2005) hace una clasificación de los públicos internos conformada por: “todo el personal de la empresa, personal directivo y gerencial, mandos medios, personal no sindicalizado, personal sindicalizado, áreas específicas y regiones, unidades operativas o centros de trabajo específicos” (p. 54). Segmentar a los colaboradores internos ayuda a desarrollar una comunicación efectiva que establezca enlaces óptimos entre cada una de las áreas de la organización.

Por consiguiente, Capriotti (2013) afirma que los públicos internos tienen un estatus y rol específicos. El estatus es la posición que ocupa el individuo en la estructura organizativa,

mientras que el rol son las expectativas y responsabilidades que acompañan el estatus que desempeña la persona, es decir el conjunto de obligaciones que tienen los colaboradores con la organización.

También, los públicos internos ejercen rol de líderes de opinión para las personas ajenas a la organización (Capriotti, 2013). Esto se debe por el desconocimiento que tienen los públicos externos sobre la institución, por lo que el público interno puede influenciar en la toma de sus decisiones para hacer uso de los servicios que ofrece la organización.

Tipos de comunicación interna

Según Ehg (2010) la comunicación interna presenta otras tipologías, aparte de la formal e informal, dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor.

En función del canal utilizado:

1. Escrita: la que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte tangible, utilizando grafías, letras;
2. Oral: la que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos;
3. No verbal: compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales. (Ehg, 2010, p. 148)

En función del grado de interacción:

1. Directa: es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara;
2. Indirecta: es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros). (Ehg, 2010, p. 148)

Flujo de la comunicación organizacional interna

En una organización la comunicación efectiva fluye en varias direcciones, lo que hace posible todo el proceso organizativo. Para Fernández (2010) los flujos de comunicación “son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones” (p. 93), y se dan en cuatro vías: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Los flujos de comunicación descendente y ascendentes son consideradas formas de comunicación vertical o lineal. Estas cuatro vías hacen posible todo el proceso organizativo-administrativo.

En relación a esto, Fernández (2002) define la comunicación descendente como la que se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de las tareas, roles, entrenamiento, directrices, políticas, etc. Su naturaleza en la organización es dar orden, desde el punto de vista de organizar y ordenar. De manera, que es la que fluye de las personas que ocupan los niveles más altos en la jerarquía de la organización a aquellas que se encuentran en niveles inferiores.

En ese orden de ideas, Robbins y Couter (2005) señalan que la comunicación descendente surge de arriba hacia abajo en la jerarquía de autoridad y que se usa para informar, dirigir, coordinar o evaluar a subordinados. Los mensajes pueden ser instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas, adoctrinamiento de objetivos indicando el qué, cómo, cuándo, dónde y por qué.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación oral están: vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:

- Memorándum
- Cartas
- Informes
- Manual de operaciones
- Folletos
- Reportes, entre muchas más.

Por otro lado, la comunicación ascendente es considerada como aquella que se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos (Fernández, 2002). Es decir, que permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización, originándose de los colaboradores hacia los directivos.

Robbins y Couter (2005), resaltan por su parte que esta forma de comunicación es toda información que se envía de subordinado a superior, lo que permite que se conozca el clima organizacional. Hay que destacar, que para su desarrollo es necesario que se abran todos los canales de comunicación con el objetivo de facilitar la información de trabajo. Asimismo, por medio de éste flujo pueden conocerse los éxitos o fracasos, acontecimientos fuera de rutinas, sugerencias o quejas dentro de la organización. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- Reunión periódica
- Entrevista personalizada
- Círculo de calidad
- Vía telefónica
- A través de encuestas
- Sistema de quejas y sugerencias

Ahora bien, al referirse de comunicación diagonal (conocida también como comunicación lateral) Fernández (2002) destaca que se da por la necesidad de la coordinación intergrupala, debido a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor, es decir que es la comunicación que se da entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando.

Robbins y Couter (2005) la definen, por su parte, como la que se lleva a cabo entre colaboradores que están en el mismo nivel organizacional, bajo la premisa de que toda organización aspira a cumplir metas y objetivos, pero la realización de los mismos requiere del trabajo en conjunto de todos los colaboradores sin importar su pertenencia a un grupo formal e informal. La comunicación lateral es muy común dentro de las organizaciones, ya que no

siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Por último, la comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico, pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa (Fernández, 2002). Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se utiliza para:

- Coordinar las actividades de los distintos colaboradores de la organización
- Resolver problemas laborales
- Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos de trabajo.

Cuando un grupo de empleados trabajan juntos para la elaboración de un programa se le denomina comunicación organizacional horizontal (Robbins y Couter, 2005). Dicho proceso se realiza:

- Entre miembros del mismo grupo
- Miembros de distintos grupos
- Miembros de diferentes departamentos.

Así, pues, la comunicación horizontal asegura la coordinación general, se establece entre personas que desempeñan el mismo cargo o rango en la organización. También sirve para superar diferencias y multiplicar productos. Los directivos que pertenecen a organizaciones que se basan en la división de funciones casi siempre menosprecian el trabajo o las actividades de otras áreas y exageran la propia. Piensan que el éxito o fracaso de su gestión se mide por los logros de su unidad, y su máximo interés radica en obtener resultados con la mayor eficiencia posible. Sin embargo, a través de la comunicación horizontal se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, toma de decisiones y desarrollar el interés mutuo.

Barreras en los procesos de comunicación organizacional interna

Según García (1998) las barreras que se pueden detectar en el proceso de la comunicación interna son: Físicas, fisiológicas, psicológicas, sociológicas, culturales, administrativas y lingüísticas. Estas afectan directamente los diversos elementos y flujos de los procesos de la comunicación dentro de las organizaciones, haciéndola deficiente.

En el caso de la barrera física se identifican deficiencias en los canales y soportes, ambientes de ruido y perturbaciones, entre otras. En la fisiológica se reconocen limitaciones orgánicas de los receptores; en la psicológica se conocen obstáculos como agresividad, enojo, perturbación, entre otros. En la sociológica se cuentan barreras como rivalidad entre grupos, clima laboral inadecuado, etc.; en la cultural se consideran diferente grado intelectual, de mentalidad, etc. En la administrativa se contempla la existencia de sistemas inadecuados de organización; y en la lingüística se integra desconocimiento o conocimiento deficiente de los códigos que se emplean en la comunicación.

Asimismo, Robbins y Couter (2005) señalan que los gerentes enfrentan otros tipos de barreras para lograr una comunicación eficaz. Estas son:

- Filtrado: es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor.
- Emociones: la manera en que el receptor se siente al recibir un mensaje influye en su manera de interpretarlo.
- Sobre carga de información: la información que se cuenta para la realización laboral a veces excede la capacidad de reprocesamiento.
- Defensa: Cuando las personas se sienten que están siendo amenazadas tienden a reaccionar en cierta forma que reducen su habilidad para lograr una comprensión mutua.
- Jerga: Terminología especializada o lenguaje técnico que los miembros de un grupo utilizan para comunicarse.

Comunicación interna y cultura organizacional

Toda organización para que pueda funcionar necesita del ser humano para cumplir con lo planificado, de ahí que “una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato, 1998, p. 53).

Tomando ese concepto se debe recalcar que el logro de los objetivos comunes solamente se puede realizar si las personas que interactúan en las instituciones, establecen relaciones suficientemente fuertes que les permita desenvolverse dentro de la misma, actuando de manera coordinada con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo y creencias. Todos estos elementos conforman la cultura de la organización y determinan su comportamiento.

Por tanto, la cultura organizacional es la manera en como las organizaciones hacen las cosas, lo que genera una reacción al comportamiento de las personas dentro de ellas, es por eso una de las fortalezas, si se utiliza de manera adecuada, de lo contrario será una debilidad en lo cual la gerencia deberá iniciar acciones que permitan cambiar los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la organización.

También, la cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Clima interno en las organizaciones

Actualmente, el clima organizacional es un concepto de gran importancia para casi la mayoría de las organizaciones. Las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente dentro de su estructura, con el propósito de alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el talento humano. De modo que es importante tener una definición clara de lo que se entiende por clima organizacional.

Según Méndez (2010), el clima organizacional se define como las percepciones que los individuos desarrollan en la convivencia con otros individuos en el ambiente laboral, analizando a este como un sistema de valores en una organización. Es, pues, el resultado de los efectos

percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Lo anterior hace ver que en toda situación de trabajo existen un conjunto de factores específicos, como la forma de tomar decisiones, los tipos de liderazgos, las reglas, normas, políticas, que son parte de la institución. Así, pues, el individuo que forma parte de la institución tiene que coexistir tanto sus valores, personalidad, costumbres, y características propias de su persona ya sean físicas y psicológicas, con las características propias de la organización. Cuando la conducta de un individuo o grupo determinado, existente dentro de una institución no comparten los mismos patrones de conducta, ahí el miembro de esta entidad se ve inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza de la organización.

Por su parte, Likert (1992), citado por Martínez y Balmaceda (2014), propone que para medir el clima interno de una organización hay que tomar en cuenta siete factores, como son: términos de mando, fuerza motivacional, la comunicación, opiniones en las tomas de decisiones, apoyo, conflicto y cooperación y relaciones sociales (traducidas a laborales e interpersonales).

Conflicto en las instituciones

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación.

Según Barquero (2000) el conflicto:

Es una lucha sobre valores de poder o estatus, poder y recursos escasos, en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto no es solamente obtener valores deseados, sino también neutralizar, perjudicar o eliminar a sus rivales. (p.232)

El conflicto organizacional puede evitar que un proyecto avance si dos partes no pueden ponerse de acuerdo a la hora de proceder. Si el conflicto es identificado y discutido de manera calmada y abierta, puede resultar en el desarrollo de mejores estrategias y soluciones para los problemas comunes.

2.5.2. La comunicación organizacional externa

La comunicación organizacional externa es otro elemento fundamental para las organizaciones escolares, cuya función principal es enviar mensajes a los diferentes públicos que tiene en su entorno, con el objetivo de crear vínculos y relaciones de confianza para satisfacer sus necesidades. Andrade (2005) puntualiza que la comunicación externa está encaminada a “proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios” (p. 17). Todo esto, con apoyo de la publicidad, las relaciones públicas y el marketing.

En tal sentido, el marketing es fundamental para la organización como herramienta que facilita las dinámicas de contra/venta de los productos o servicios que se ofrecen. Casado (2006) la considera como “una función organizacional o un conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes” (p. 11). Esto se logra identificando y segmentando las necesidades del mercado potencial para crear y ejecutar estrategias destinadas a incidir en la toma de decisiones de sus públicos.

Por otro lado, la publicidad es una forma de comunicación que utilizan las organizaciones como instrumento de promoción, estableciendo una relación comercial entre los productores y consumidores por medio de los medios de comunicación masivos. Casado (2006) resalta que la publicidad presenta las características siguientes:

- a) En primer lugar, por ser una forma de comunicación pagada. Esta característica alude al hecho de que los canales de comunicación que utiliza la publicidad son ajenos a la organización y exigen un precio para ceder sus espacios. En la actualidad, si bien es cierto la mayoría de las veces, cabe destacar que existen numerosas excepciones, ya sea porque el canal de comunicación utilizado pertenece a la propia organización (autopublicidad), o bien porque, aun siendo ajeno, es gratuito (tabloneros de anuncios).

- b) En segundo lugar, por ser una forma de comunicación impersonal, puesto que ésta se transmite a partir de los medios de comunicación social, que son, por definición, impersonales.
- c) La tercera característica que recogen las definiciones de publicidad más recientes es que se trata de una forma de comunicación acerca de ideas, bienes o servicios. Mientras que tradicionalmente se distinguía la publicidad como transmisión de información con fines comerciales. En la actualidad, gracias a la extensión del marketing a distintos campos organizacionales, parece adecuado considerar que la publicidad puede referirse tanto a los bienes (productos y servicios), como a las ideas.
- d) En cuarto lugar, la publicidad debe ser hecha por un patrocinador identificado. No obstante, el que la comunicación esté realizada por un patrocinador identificado no debe considerarse una característica exclusiva de la publicidad, ya que cualquiera de las modalidades de la comunicación empresarial (promoción de ventas, relaciones públicas o venta personal) ha de identificarse con un determinado emisor, patrocinador de dicho mensaje.
- e) Por último, la publicidad tiene el fin de informar, persuadir y recordar la existencia de un determinado producto o servicio.

Por otra parte, las relaciones públicas ayudan a la realización de todas las actividades que lleva a cabo la organización para distinguirse y posicionarse en sus grupos de interés. Se refieren, pues, a aquella modalidad de comunicación persuasiva cuyo objetivo se centra en conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo del público externo que van desde el público en general hasta las administraciones públicas y los competidores.

Entonces, con los públicos externos básicamente son dos los objetivos a ser perseguidos por las relaciones públicas:

1. Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia la organización y brinden su apoyo y comprensión;
2. Lograr, por medio de un diálogo permanente, la concordancia de intereses en los objetivos. (Casado, 2006)

Las relaciones públicas se caracterizan, pues, por ser una actividad habitual y planificada que trata de obtener la confianza de los diversos públicos a los que se dirige. Agrupan un conjunto de actividades, todas ellas centradas en conseguir una opinión favorable de los públicos destinatarios.

Algunas de las principales son las siguientes:

1. Las comunicaciones externas y las relaciones con los medios (propaganda);
2. El patrocinio o mecenazgo de espacios o programas televisivos, actividades culturales, deportivas, benéficas y sociales;
3. Los actos sociales y los regalos de empresa. (Hurtado, 2013)

Efectivamente, la correcta gestión de la comunicación organizacional externa es fundamental para favorecer la imagen de la organización, permitiéndole relacionarse y adaptarse a los cambios de su entorno.

2.6. Planificación estratégica de la comunicación

La estrategia podría definirse como aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto y la planificación podría decirse que es el plan o el proceso para llevar a cabo las estrategias con un orden y un tiempo determinado. En este apartado se abordan la conceptualización de comunicación estratégica, la planeación y por último la forma de elaborar el plan estratégico de comunicación.

La comunicación estratégica

Garrido (2000), considera que la comunicación estratégica hace referencia a la importancia que tiene está en lo concerniente a la creación de proyectos y objetivos comunicacionales desde una perspectiva de movilidad y capacidad de acción que contribuyan al reconocimiento e interacción entre los sujetos sociales. Es decir, una estrategia enfocada y creada desde la comunicación contribuye a que la organización adquiera y aprenda nuevas formas de plantear proyectos y objetivos que fortalezcan la interacción e influyeran de manera positiva entre las partes interesadas alejándose de conceptos clásicos y teóricos que han mantenido cierta inercia con la práctica.

Así también, la comunicación estratégica puede considerarse como las acciones para retomar los actuales objetivos que puede tener la organización para reajustarlos a una visión futurista que permita crear nuevas capacidades competitivas y fortalecer la presencia y participación de los sujetos o las comunidades a las que acceda tanto a nivel interno como a nivel externo.

Entonces, la comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con la organización en una determinada situación y con una proyección específica. Implica un programa de intervención coordinado en cuatro niveles: estratégico, logístico, táctico y técnico (Garrido, 2000).

La planificación

De manera general, planificar implica pensar con método o de manera sistémica antes de actuar; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponer objetivos, proyectar hacia el futuro. Al planificar se puede identificar un nivel informal, el cual ocurre en la mente de las personas y de forma casi intuitiva; esto ocurre permanentemente en las organizaciones, pero es indispensable plantear un escenario diferente para superar dicha intuición.

De acuerdo a Díaz, Loaiza y Zambrano (2009), el concepto de la planeación “se vincula con la necesidad de mirar hacia el futuro y establecer nuevos horizontes y caminos, de acuerdo a las necesidades y falencias actuales presentadas en determinados escenarios” (p. 20). Esto le permite a la organización tener un equilibrio en todas sus áreas para que crezca de manera segura y pueda minimizar los riesgos.

Por tanto, la planificación estratégica de la comunicación le permite a la organización aprovechar sus recursos internos y seleccionar el entorno o los públicos objetivos donde se desarrollarán los mismos, con una determinada estrategia. Entonces, la planificación estratégica de la comunicación puede y debe hacerse atendiendo a ciertos principios propios de la disciplina. Esto implica la estructura de un plan estratégico que debe ser capaz de adaptarse a cada empresa, institución u organismo para el que se desarrolle.

El plan estratégico de comunicación

El plan de comunicación representa la construcción de espacios de interacción y acción de los miembros de una organización en términos operativos, estratégicos y humanos (Díaz, Loaiza y Zambrano, 2009). En este orden de ideas, dicho plan influye directamente, y de la mano con la comunicación, en la construcción de espacios de diálogo con sentido. De manera que el plan de comunicación contribuye a que todos los elementos, concernientes a la consecución y cumplimiento de una estrategia organizacional, se incluyan en un método unificado de acciones teniendo en cuenta todos los actores tanto internos como externos y así permitir la planeación de los medios y los canales que se emplearán para tal efecto.

Varios autores (Capriotti, 2013; Ehg, 2010; Licona, 2006; Andrade, 2005; y Marín, 1998), coinciden en que las partes de un plan de comunicación radican principalmente en:

- 1) La descripción de la situación,
- 2) El planteamiento de los objetivos de comunicación,
- 3) Las estrategias de comunicación,
- 4) Identificación de públicos objetivos,
- 5) Mensajes básicos,
- 6) Acciones,
- 7) Calendario o cronograma y
- 8) Presupuesto.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico de la investigación consiste en la elaboración de un plan o estrategia que se desarrolla para poder obtener la información que el estudio requiere, pues de esto depende generar mayores conocimientos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En otras palabras, viene a ser las líneas de trabajo o los ejes que conducen la recolección y procesamiento de los datos. Por tanto, se plantean las líneas de acción, para la recolección y debido tratamiento de la información, que se utilizó en esta investigación.

3.1. Tipo de diseño

Los tipos de diseños ayudan a determinar la forma de darle respuestas a la preguntas de investigación y salida a los objetivos. De acuerdo a esto, los diseños metodológicos pueden ser: experimentales o no experimentales. En la primera clasificación, las variables son manipuladas intencionalmente para analizar sus consecuencias; mientras que en la segunda, no hay ningún tipo de manipulación de las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por tanto, de acuerdo a las características del problema objeto de estudio, el tipo de diseño de esta investigación es no experimental, ya que no se realizó ningún tipo de manipulación de las variables, sino más bien se observó el fenómeno bajo investigación, tal cual se desarrolla en su contexto natural para analizarlo.

3.2. Tipo de investigación

Según su aplicabilidad este estudio es una investigación aplicada ya que se enfocó en un tema concreto de la comunicación como es diagnosticar las necesidades de comunicación interna y externa del Colegio Público Alejandro Vega Matus (Anlló, 2012). Según el nivel de profundidad del conocimiento el tipo de estudio es descriptivo ya que se describe la situación actual de la gestión de comunicación en el lugar bajo investigación, y de acuerdo al tipo de diseño el estudio es observacional (Piura, 2006).

Según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registro de la información el tipo de investigación es prospectivo ya que se registró la información según iban ocurriendo los hechos; y, de acuerdo a la amplitud con respecto al proceso de desarrollo del fenómeno es de corte transversal, ya que

el estudio se realizó en el segundo semestre de 2019, comprendido en un corto plazo (Canales, Alvarado y Pineda, 2013).

Según la clasificación que hacen Hernández, Fernández y Baptista (2014) el estudio es cuantitativo con apoyo del enfoque cualitativo, es decir que el método cuantitativo tuvo mayor preponderancia sobre el cualitativo. Lo que a su vez implicó, la recolección y análisis de datos de ambos enfoques, de tal manera que se logró una mayor comprensión del problema de investigación.

3.3. Paradigma de investigación

Por otro lado, esta investigación se sitúa bajo la dimensión del paradigma antropocéntrico, que determina la organización del aprendizaje desde la perspectiva de lo humano, el cual destaca en el proceso investigativo “la participación y el rol de los actores principales” (Pedroza, 2015, p. 9). De tal manera, que el conocimiento se enriquece, porque permite el desarrollo de una actitud crítica constructiva para darle solución a los desafíos y retos que enfrenta nuestra sociedad hoy día.

3.4. Área de estudio

Área administrativa, operativa, alumnos y población cercana al Colegio Público Alejandro Vega Matus de la comarca El Raizón, municipio de Nindirí, departamento de Masaya, durante el segundo semestre de 2019.

3.5. Unidad de estudio

Propuesta de un Plan de Comunicación Organizacional para el Colegio Público Alejandro Vega Matus de la comarca El Raizón, municipio de Nindirí, departamento de Masaya, durante el segundo semestre de 2019.

3.6. Población y muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). Por su parte, Monje (2011) define que cuando se habla de población en investigación no siempre estará enmarcado a un área demográfica, sino que pueden ser estructuras diferentes, desde una cantidad de personas en un determinado tiempo y espacio hasta historias clínicas, certificados de defunción, etc. En este sentido, la población de este estudio está conformada por los estudiantes, docentes, administrativos y comunidades cercanas a la institución educativa en estudio.

Por otro lado, la muestra se define como “un conjunto de objetos o sujetos procedentes de una población” (Monje, 2011, p. 123). Es decir, que se toma un subgrupo de la población objeto de estudio, que se selecciona para la investigación y que deben cumplir unas determinadas características establecidas por el investigador.

La población interna de este estudio está conformada por 455 estudiantes, 16 docentes, 3 administrativos (Director, Sub director y Secretaria) y 2 colaboradores de apoyo, teniendo un total de 476 personas.

El tipo de muestreo para la parte interna es, en el caso de los estudiantes, por cuotas, ya que estos presentan características similares y se conoce la cantidad de alumnos activos, calculando la muestra mediante la fórmula de poblaciones finitas. En este caso, Herrera (2009) sugiere que si la población es finita, es decir si conocemos el total de su población y necesitamos saber cuánto de ese total es la muestra a tomar, se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = tamaño de la población. (455 alumnos).

Z = nivel de confianza. (Nivel de confianza del 95%, correspondiente a un valor para Z de 1.96).

P = proporción esperada. (0.05 o 5%).

Q = 1-P. (1-0.05= 0.95).

E = Error máximo admisible en términos de proporción. (5% o 0.05).

Sustituyendo los valores de los parámetros en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{455 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (455 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 63$$

Como se observa, mediante la aplicación de la fórmula para calcular la muestra en poblaciones finitas se determinó que deben considerarse a 63 individuos.

En el caso de los docentes se tomó en cuenta el total, es decir los a 16 maestros que se les aplicó el mismo protocolo de instrumento. Por otro lado, con el personal administrativo y colaboradores de apoyo, por factores de tiempo y disponibilidad de los mismos, se tomó en cuenta a la directora, secretaria y a un colaborador de apoyo, a quienes se les aplicó diferentes protocolos de instrumentos.

Por su parte, la población externa está conformada por los pobladores de las comunidades aledañas al colegio en estudio, los cuales tienen hijos en dicho centro educativo, realizan algún tipo de gestión extracurricular o participan en alguna actividad organizada por la institución. De manera que las comunidades que tienen relaciones directas con la institución educativa bajo estudio son: El Raizón (5725 habitantes), Buena vista (2500 habitantes), Dírita (836 habitantes) y San Pedro apóstol (1821 habitantes), teniendo un total de 10952 habitantes.

En ese sentido, el tipo de muestreo para la parte externa es por cuotas, ya que los individuos presentan características similares, la muestra se calculará mediante la fórmula de poblaciones finitas, a como afirma Herrera (2009) conocemos el total de su población, en este caso la cantidad de habitantes de las comunidades aledañas; dicha muestra será distribuida en el total de comunidades cercanas al centro educativo, siendo en este caso 4 comunidades.

Como ya se expuso anteriormente, se debe utilizar la fórmula para poblaciones finitas, siendo esta la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = tamaño de la población. (10478Habitantes).

Z = nivel de confianza. (Nivel de confianza del 95%, correspondiente a un valor para Z de 1.96).

P = proporción esperada. (0.05 o 5%).

Q = 1-P. (1 - 0.05 = 0.95).

E = Error máximo admisible en términos de proporción. (5% o 0.05).

Sustituyendo los valores de los parámetros en la formula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{10478 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (10478 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 73$$

Como se observa, mediante la aplicación de la fórmula para calcular la muestra en poblaciones finitas se determinó que deben considerarse a 73 individuos, de los cuales corresponden tres comunidades a 18 personas y una con 19 personas, que dan el total de la muestra.

3.7. Técnicas para la recolección de datos e información

La recolección de datos permitió profundizar en el problema y tener el acercamiento con el fenómeno en estudio y así acceder a la información que la investigación requería. De manera que dichos datos pudieron ser analizados y comprendidos, para poder responder a las preguntas del planteamiento del problema. Pero, para eso fue necesario definir cuáles serían las técnicas apropiadas para obtener esa información que el estudio demandaba.

Algunos autores (Monje, 2011; Bracker, 1998; Hernández, Fernández y Baptista, 2014) coinciden que las técnicas cualitativas de recolección de datos son, entre otras, entrevistas, observación directa o participante, historias de vida, grupos de discusión, grupos focales y estudio de casos. Para los estudios cuantitativos, Hernández, Fernández y Baptista (2014) proponen las técnicas de recolección de datos como las encuestas, escalas de Likert, diferencial semántico y escalograma de Guttman. Por consiguiente, para esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información: encuestas y entrevistas.

Bracker (1998), define la entrevista como “una forma de comunicación conscientemente planificada entre los participantes para que una persona pregunte y la otra responda” (p. 6). Es decir que se trata de una comunicación interpersonal llevada a cabo entre el entrevistador y entrevistado, de manera que permite acercarse a las ideas de otros y poder profundizar sobre el

problema de estudio. Esto es un elemento que permite el dinamismo del proceso de entrevista. Por tanto las entrevistas fueron aplicadas a la directora, secretaria y colaboradora de apoyo.

Monje (2011) sugiere que para la recolección de datos cuantitativos se suelen utilizar encuestas las cuales estén basadas (si la investigación requiere una escala de actitud y opinión) en la escala de Likert, ya que esta permite comprender la opinión de los encuestados; en este caso se decidió agregar al formato de la encuesta los cuestionarios auto diligenciados de tipo selección múltiple, ya que permite reducir los sesgos de la información y que además facilita su análisis.

De acuerdo al cálculo de las muestras internas y externas, se definió que las encuestas fueran aplicadas a 152 personas, (16 maestros, 63 estudiantes y 73 habitantes de las comunidades cercanas al colegio en estudio), las que se aplicaron en un lapso de 2 semanas.

3.8. Técnicas de análisis y procesamiento de datos e información

Una vez se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, fue necesario analizarlos y procesarlos para obtener los resultados que le dieron validez a la investigación. Para eso fue necesario utilizar ciertas técnicas que permitieron interpretar, organizar y estructurar la información que arrojaron los instrumentos.

Plan de tabulación y análisis estadístico de los datos cuantitativos

Según el nivel de conocimiento que se alcanza mediante esta investigación, es de tipo descriptivo, lo cual sugirió utilizar el método estadístico descriptivo que permitió, de acuerdo a Becerra (2000), recolectar, presentar y caracterizar distintas cualidades de un conjunto de individuos mediante el uso de gráficas de los cuales se pudo inferir las tendencias hacia la cual se aglomero la mayor cantidad de datos para cierto fenómeno o variable.

A partir de los datos recolectados, se diseñó una base datos, utilizando el software estadístico EXCEL 2019, para Windows. Una vez que se verificó la calidad de los datos y de acuerdo a la naturaleza de cada una de las variables, guiados por el compromiso definido en cada uno de los objetivos específicos, se realizaron los análisis descriptivos correspondientes a las variables nominales y/o numéricas, según cada caso. Además, se construyeron gráficas del tipo pastel y barras.

Plan de análisis de datos cualitativos

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que para el enfoque cualitativo “la recolección de datos resulta fundamental... [Y] Lo que se busca es obtener datos (que se conviertan en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad” (p. 396). De manera que dichos datos puedan ser analizados y comprendidos, para poder responder a cada una de las preguntas que la investigación se planteo y así postular nuevas teorías o conocimiento. Pero, para esto fue necesario definir cuáles serían las técnicas que se utilizarían para el procesamiento y análisis de datos cualitativos. Para este estudio se hizo uso de las técnicas: análisis y síntesis, las cuales permitieron examinar sistemáticamente los datos y extraer las particularidades del problema.

Con respecto al método analítico, Ruíz (2007) refiere que “consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (p. 13). Esta técnica permitió conocer la naturaleza del problema que se estudia y así comprender su esencia, para explicar su comportamiento.

Asimismo, el autor mencionado establece que el método sintético “es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguido en el análisis” (Ruíz, 2007, p. 15). Es decir, que este método permite, al reconstruir el todo en sus aspectos, tener una mayor comprensión del problema que se estudia.

Todo lo anteriormente expuesto quiere decir que, la técnica de análisis proporcionó la materia prima, que permitió comprender cada elemento de los datos recolectados, para luego reconstruir (entra en juego el método sintético) esos aspectos en un todo concreto. Lo que enriqueció el proceso de construcción del conocimiento.

3.9. Operacionalización de variables de investigación

El proceso de operacionalización de las variables consiste en derivar indicadores de una variable. En ese proceso, hay ciertos casos donde las variables son muy generales y es necesario pasar a otra categoría, antes de llegar al indicador, y es la Subvariable. En ese sentido, una variable es definida como “una cualidad, propiedad o características de las personas o cosas en estudio” (De Canales, et al., 1989; citados por Tamayo y Tamayo, 1999, p. 88). Es decir, que una variable expresa los atributos de los objetos o fenómenos que se investigan y que varían de un sujeto u objeto a otro.

Por otro lado, los indicadores “constituyen las subdimensiones de las variables y se componen de ítems (medida del indicio o indicador de la realidad que se quiere conocer)” (Tamayo y Tamayo, 1999, p. 126). En otras palabras, las variables representan un concepto muy general y abstracto, mientras que los indicadores representan algo más específico y concreto. Por lo que las variables se miden por medio de los indicadores. Teniendo esto en cuenta, en la siguiente matriz se detalla la operacionalización de variables de investigación de este estudio.

Matriz de Operacionalización de Variables de Investigación

Objetivo general: Diagnosticar las necesidades de comunicación interna y externa del Colegio Público Alejandro Vega Matus de la comarca El Raizón, municipio de Nindirí, departamento de Masaya, durante el segundo semestre de 2019.

Objetivos específicos	Variables	Subvariables	Indicadores	Tipo de indicador	Fuente	Técnica	Instrumento
1. Conocer el estado actual de la comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus	1. Comunicación interna y externa	1. Estructura organizacional y meta institucional	1. Sistema de infraestructura, recursos y talento humano 2. Organigrama del colegio 3. Elementos de la meta institucional: perfil de la organización, mapeo de públicos, misión, visión, valores y objetivos organizacionales	Para los tres indicadores, tipo cualitativo	Cualitativo: Directora	Cualitativo: Entrevista	Cualitativo: Protocolo de entrevista
		2. Cultura organizacional y ambiente escolar interno	1. Identificación de los colaboradores con la estructura organizativa y meta institucional 2. Valoración del talento humano, motivación y participación de los actores escolares 3. Clima interno, gestión de conflictos y convivencia laboral 4. Liderazgo y relaciones de poder	Para todos los indicadores, de tipo cualitativo y cuantitativo	Cualitativo: Directora, secretaria y conserje Cuantitativo: Maestros y alumnos	Cualitativo: Entrevistas Cuantitativo: Encuestas	Cualitativo: Protocolos de entrevistas Cuantitativo: cuestionarios de encuestas

1. Conocer el estado actual de la comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus	1. Comunicación interna y externa	3. Canales y flujos de comunicación interna	1. Canales de comunicación, tipos de mensajes que se emiten y efectividad 2. Estado de los procesos de los flujos comunicacionales	Todos los indicadores, de tipo cualitativo y cuantitativo	Cualitativo: Directora, secretaria y conserje Cuantitativo: Maestros y alumnos	Cualitativo: Entrevistas Cuantitativo: Encuestas	Cualitativo: Protocolos de entrevistas Cuantitativo: cuestionarios de encuestas
		4. Comunicación entre docentes y alumnos	1. Canales de comunicación utilizados y efectividad 2. Tipo de flujo de comunicación 3. Grado de satisfacción de las relaciones maestros/alumnos	Para todos los indicadores, de tipo cuantitativo	Cuantitativo: Maestros y alumnos	Cuantitativo: Encuestas	Cuantitativo: cuestionarios de encuestas
		5. Gestión escolar	1. Clima de opinión entre los públicos internos sobre la forma gestión escolar	Cuantitativo y cualitativo	Cualitativo: Directora Cuantitativo: Maestros y alumnos	Cualitativo: Entrevista Cuantitativo: Encuestas	Cualitativo: Protocolo de entrevista Cuantitativo: Cuestionario de encuesta
		6. Sistema de identidad visual	1. Identificación del logotipo y emblema 2. Comprensión de la identidad visual 3. Visualización de la identidad visual y efectividad	Todos los indicadores, de tipo cualitativo y cuantitativo	Cualitativo: Directora, secretaria y conserje Cuantitativo: Maestros y alumnos	Cualitativo: Entrevistas Cuantitativo: Encuestas	Cualitativo: Protocolos de entrevistas Cuantitativo: cuestionarios de encuestas
		7. Comunicación externa	1. Imagen organizacional, proyección y relaciones con las comunidades 2. Canales y flujos de comunicación 3. Percepciones respecto al servicio	Indicadores, de tipo cualitativo y cuantitativo	Cualitativo: Directora Cuantitativo: Comunidades aledañas	Cualitativo: Entrevista Cuantitativo: Encuesta	Cualitativo: Entrevista Cuantitativo: cuestionarios de encuesta

2. Identificar las fortalezas y debilidades en los procesos de comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro vega Matus	1. Procesos de comunicación interna y externa	1. Gestión de la comunicación interna y externa	1. Forma de gestión 2. Personas encargadas	Para todos los indicadores, de tipo cualitativo y cuantitativo	Cualitativo: Directora, secretaria y conserje Cuantitativo: Maestros y alumnos	Cualitativo: Entrevistas Cuantitativo: Encuestas	Cualitativo: Protocolos de entrevistas Cuantitativo: Cuestionarios de encuestas
		2. Planificación de la comunicación organizacional	1. Estrategias de comunicación interna y externa 2. Forma de planificación 3. Efectividad y alcance 4. Evaluación, control y seguimiento	Para todos los indicadores, de tipo cualitativo y cuantitativo	Cualitativo: Directora, secretaria y conserje Cuantitativo: Maestros y alumnos	Cualitativo: Entrevistas Cuantitativo: Encuestas	Cualitativo: Protocolos de entrevistas Cuantitativo: Cuestionarios de encuestas
		3. Fortalezas y debilidades en la comunicación interna y externa	1. Análisis FODA	Cualitativo y cuantitativo	Cualitativo: Directora Cuantitativos: Maestros, alumnos y comunidades	Cualitativo: Entrevista Cuantitativo: Encuestas	Cualitativo: Protocolo de entrevista Cuantitativo: Cuestionarios de encuestas

CAPÍTULO IV. MARCO OPERATIVO: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analiza la situación actual de la comunicación organizacional interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus de la comarca el Raizón, municipio de Nindirí, departamento de Masaya. Se identifican las necesidades de comunicación en los procesos de aplicación de estrategias que lleva a cabo esta organización educativa.

Con ese fin, se realizaron, como se plateó en el capítulo 3: diseño metodológico, tres entrevistas dirigidas a la directora, secretaria y conserje; asimismo tres cuestionarios diferentes de encuestas para maestros, estudiantes y comunidades aledañas. Todo esto, alrededor del problema en estudio, lo que permitió el acercamiento con el problema de investigación, mediante el ingreso al campo. Los resultados que arrojaron los instrumentos son presentados a continuación.

4.1. ASPECTOS GENERALES DEL COLEGIO PÚBLICO ALEJANDRO VEGA MATUS

Alejandro Vega Matus es un colegio público ubicado en la comarca el Raizón del municipio de Nindirí, en el departamento de Masaya. Según la clasificación de las organizaciones que hacen Seltzer y Repetto (s.f), este colegio se ubica en el sector terciario de origen público, ya que su naturaleza de ser es prestar un servicio público como facilitadores en la enseñanza de educación inicial, primaria y secundaria a las comunidades aledañas, financiada en su totalidad por el Estado de Nicaragua.

De acuerdo a datos del Ministerio de Educación este centro de estudios cuenta en la actualidad con una matrícula de 455 estudiantes, distribuidos en 5 modalidades, correspondientes a: EBA (1 nivel, 10 alumnos, 3 mujeres y 7 varones), Pre escolar multinivel (2 niveles, 31 alumnos, 19 mujeres y 12 varones), Pre escolar formal (1 nivel, 31 alumnos, 11 mujeres y 20 varones), Primaria regular (6 niveles, 234 alumnos, 106 mujeres y 128 varones) y Secundaria (5 niveles, 149 alumnos, 74 mujeres y 75 varones).

Dichas modalidades impartidas en tres turnos: Matutino (Pre escolar multinivel, Pre escolar formal y primaria hasta el cuarto grado), Vespertino (primaria en los grados superiores y secundaria) y Nocturno (Educación Básica para Adultos, EBA). Por otro lado, el cuerpo docente

está integrado por 16 maestras/os: 2 en preescolar, 8 en primaria y 6 en secundaria. Además de la Directora, Subdirector, secretaria, un cuidador y una persona encargada de la limpieza.

Breve historia

Para 1983, en las instalaciones actuales lo que funcionaba era una pequeña cabaña, que atendía solo un maestro, el profesor Pablo Canda. Posteriormente, en Nindirí aprueban una segunda plaza ocupándola la profesora Alicia Carmen López. Para 1985-1986 se integra la profesora Miriam Mercado, en ese periodo construyen las tres primeras aulas de la escuela que comprenden el primer pabellón. Finalizando los años noventa hasta este momento se ha crecido a tres pabellones y la construcción de un laboratorio de computación.

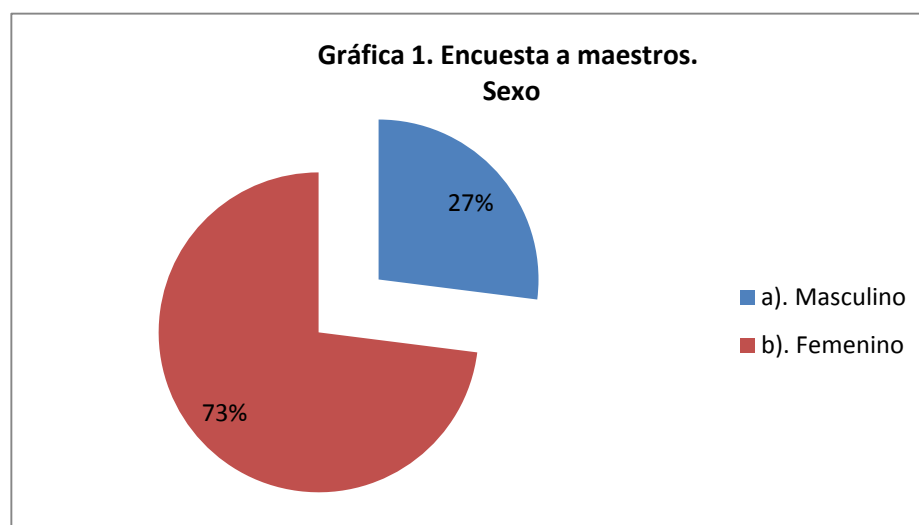
Primeramente, se trabajaba bajo el nombre de Instituto Carlos Romero, desarrollando el trabajo educativo en lo que eran dos cerros; mientras que en la parte de San Pedro Apóstol se prestaban unas aulas para atender el primer ciclo que era séptimo, octavo y noveno grado. En un primer momento, solo se atendía lo que era primaria, posterior a ello, hace 27 años atrás, se da la primera promoción de preescolar y la primera promoción de sexto grado, trabajando al estilo multigrado. Para 1996 se inicia el primer proyecto de educación secundaria, sin embargo es cancelado y será hasta 14 años más tarde que se inaugura la secundaria completa, desde séptimo hasta undécimo grado.

4.2. SUBCAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL COLEGIO PÚBLICO ALEJANDRO VEGA MATUS

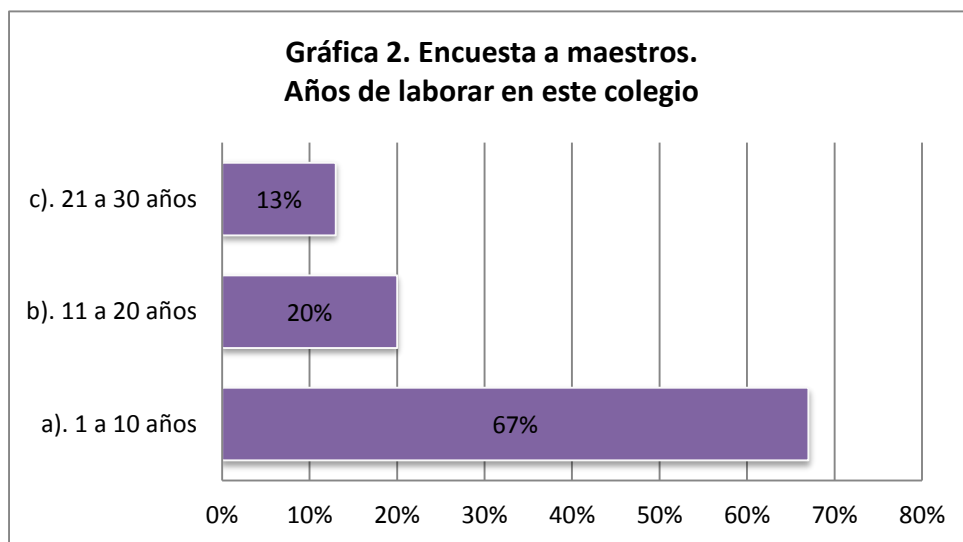
En este subcapítulo se analizan los canales y flujos de comunicación; así como la estructura y cultura organizacional, entre otros aspectos, tomando en cuenta el objetivo uno de este estudio: conocer el estado actual de la comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus. Para ello, se aplicaron encuestas y entrevistas a la muestra seleccionada, quienes respondieron preguntas alrededor del problema en estudio.

Datos sociodemográficos

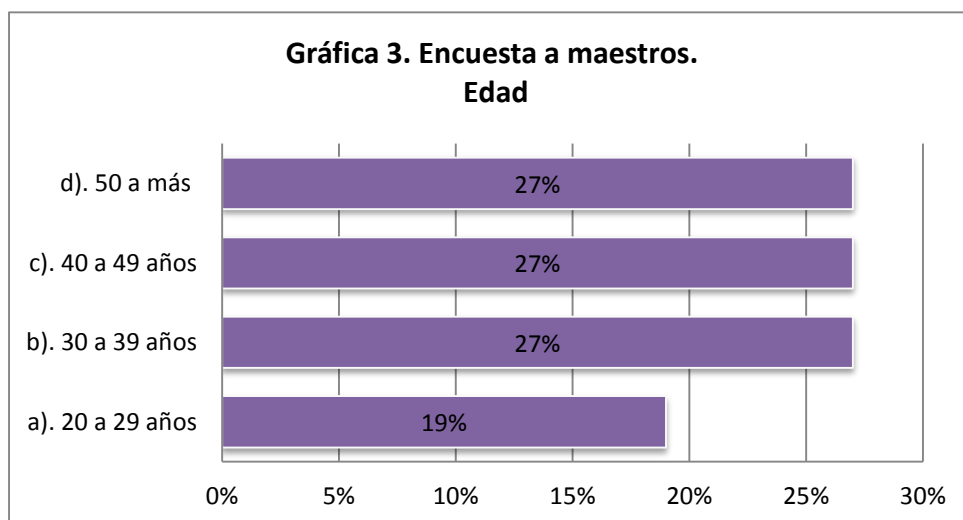
Para conocer el sexo y edad de la muestra representativa, se procedió a graficar los datos arrojados en la aplicación de los instrumentos.



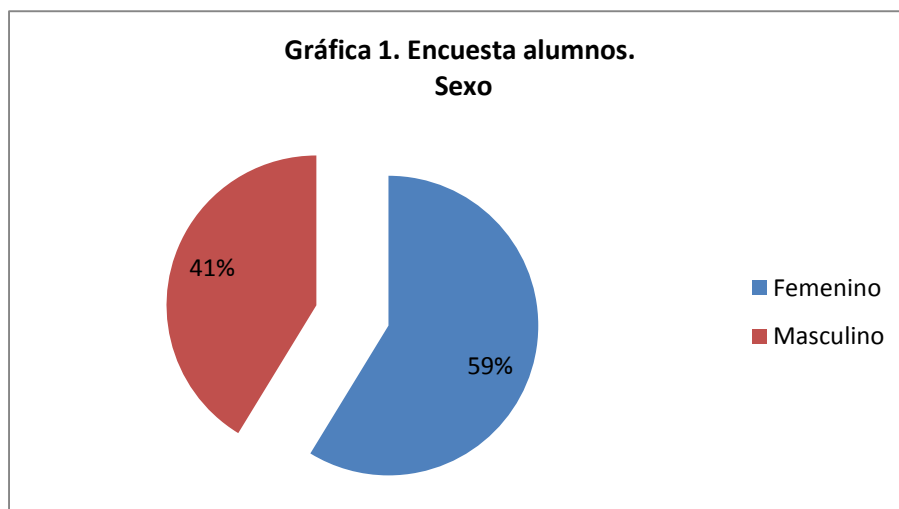
En la gráfica 1 de la encuesta a los maestros se reflejan los datos respecto al sexo, donde el 73% son del sexo femenino y el 27% al sexo masculino. De manera que en este segmento de la población interna hay un mayor número de mujeres que de hombres.



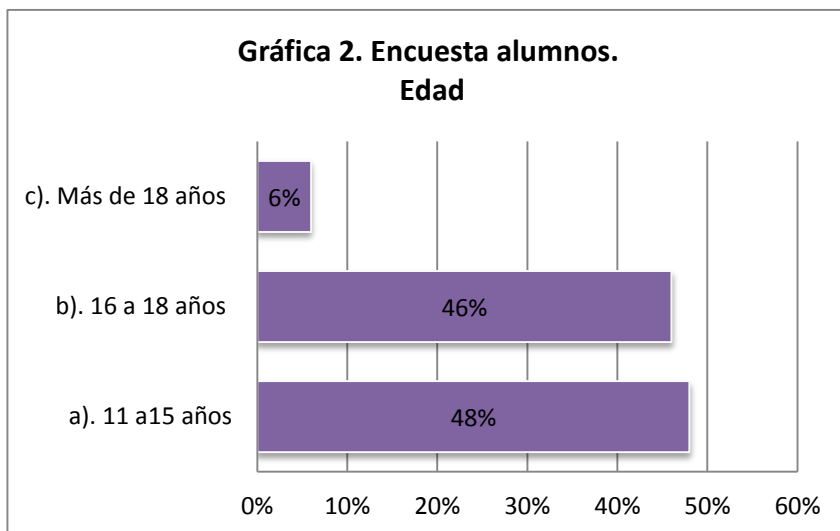
Por otro lado, la gráfica 2 de la encuesta a maestros refleja los rangos de año que éstos tienen de laboral para el colegio: el 67% tiene de 1 a 10 años de antigüedad, seguido del 20% de 11 a 20 años y el 13% de 21 a 30 años.



A su vez, en la gráfica 3 de la encuesta a maestros se puede ver los rangos de edades de los maestros: el 27% de 30 a 39 años, seguido de un 27% de 40 a 49 años, otro 27% más de 50 años y el 19% de los 20 a 29 años.



En la gráfica 1 de la encuesta a los alumnos, permite conocer que el 59% de los consultados corresponde al sexo femenino y el 41% al sexo masculino. Esto es parte de una realidad nacional, donde es notorio una mayor asistencia de mujeres en los centros de estudio, esto podría ser consecuencia a que existe una mayor cantidad de mujeres en la sociedad.



En la gráfica 2 de la encuesta a los alumnos, se ve el promedio de edad de los estudiantes, donde el 48% corresponde al rango de 11 a 15 años, el 46% al rango de 16 a 18 años y el 6% más de 18 años, esto denota que la mayoría de estos adolescentes reciben el apoyo en sus hogares para que puedan estudiar.

Estructura organizacional y meta institucional del Colegio Público Alejandro Veja Matus

En toda organización es importante que se tenga una estructura, ya que esta viene a facilitar los procesos de gestión, para cumplir con los objetivos y planes. Mediante su diseño, se definen la asignación de los roles que deben cumplir cada uno de los colaboradores que forman parte de este sistema. Además, de facilitar las vías de comunicación oficiales para establecer los procesos de comunicación en función de cumplimentar los requerimientos para la ejecución que las metas a corto, medio y largo plazo de la organización.

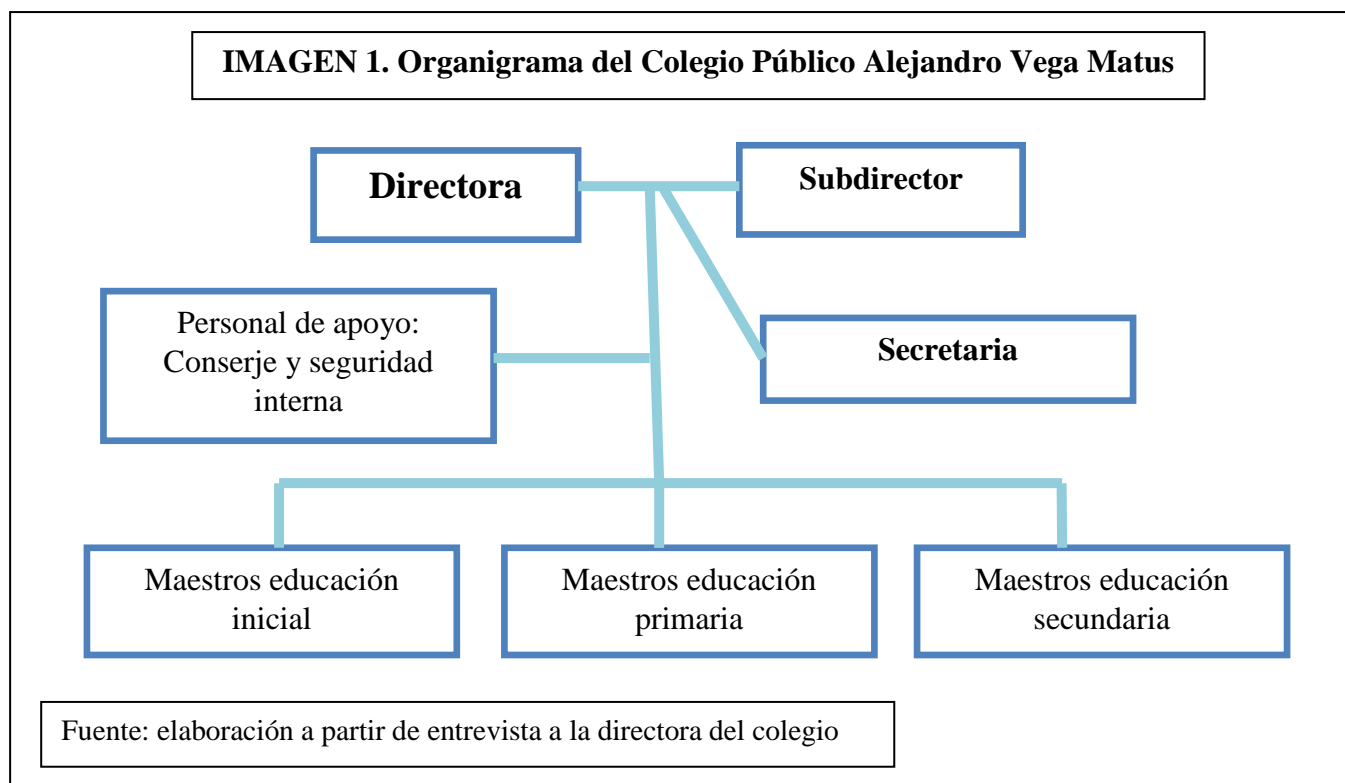
En ese sentido, es importante destacar que parte de la estructura tiene que ver con el sistema de infraestructura. De manera que, el Colegio Alejandro Vega Matus tiene infraestructura propia, recursos materiales y talento humano suficientes para la ejecución de sus actividades, bajo normas y objetivos que vienen desde el Ministerio de Educación (MINED).

Asimismo, el colegio ha crecido paulatinamente desde 1983 a la actualidad, desde la parte de su infraestructura que ha sido modificada para prestar un mejor servicio contado con varios pabellones y laboratorio de computación, hasta la contratación de personal, lo cual desde la fundación del centro ha tenido un crecimiento de su talento humano. Todo lo mencionado hasta aquí, ha venido a fortalecer el trabajo institucional de la organización para poder expandir los servicios que ofrecen a las comunidades de su entorno.

Por otro lado, para el diseño de la estructura organizacional se establecen las unidades organizacionales (dirección, departamentos, secciones, áreas, jefaturas, comités, cargos o puestos de trabajo); para poder determinar las relaciones formales de autoridad, coordinación, asesoría, apoyo, supervisión, control, etc. Esto, a su vez, lleva a fijar los niveles jerárquicos y tramos de control, establecimiento de procesos y procedimientos, así como de los sistemas de comunicación y coordinación (Miranda, 2008).

Para el cumplimiento de lo anterior es de suma importancia que la organización establezca un organigrama que oriente las funciones administrativas y operativas, facilitando una mejor coordinación y potencializando los flujos comunicativos, todo ello para lograr el cumplimiento de la meta institucional así como crear un ambiente más propicio para el desempeño de cada uno de los roles de los actores escolares.

Con respecto a esto, el Colegio Público Alejandro Vega Matus ha establecido su estructura organizativa en función al cumplimiento de las políticas educativas del gobierno. Definiendo su organigrama de la siguiente manera:



En la imagen 1, se muestra el organigrama que rige las funciones administrativas y operativas del Colegio Público Alejandro Vega Matus que, de acuerdo a la teoría organizacional de Miranda (2008), se refleja de manera esquematizada las líneas de mando, los flujos de comunicación y los roles y actividades que realizan cada uno de los actores escolares en los procesos del cumplimiento de su mandato estatal, que es prestar un servicio integral, de calidad y humano a las comunidades de su alrededor, en materia de facilitadores de enseñanza en todos sus niveles.

Así pues, considerando el esquema, el colegio posee una estructura formal en la que se puede determinar las asignaciones claras y formales de cada uno de los colaboradores. En ese sentido, es necesario recalcar que este tipo de estructuras organizativas repercute en la coordinación de cada una de las asignaciones, roles y tareas específicas que deben ejecutarse para lograr cumplir con los objetivos y metas.

Por otro lado, la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, además de definir el perfil de la organización, son elementos que forman parte de la meta institucional y que refuerzan la estructura organizacional. A continuación se describen cada uno de ellos en la siguiente tabla, para poder tener una mejor comprensión del quehacer de este colegio.

TABLA 1. Elementos de la Meta Institucional del Colegio Alejandro Vega Matus	
Perfil de la organización	Alejandro Vega Matus es un colegio estatal, ubicado en el sector terciario y de capital público. Se rige por las políticas educativas del gobierno actual, bajo la supervisión del Ministerio de Educación, sede municipal de Nindirí. Ofreciendo el servicio de facilitadores en la enseñanza inicial, primaria y secundaria.
Mapeo de públicos	Interno: Niñas/os en las edades de 4 a 6 años para educación inicial, niñas/os en las edades de 6 a 11 años para educación primaria, adolescentes y jóvenes entre las edades de 11 a más de 18 años para educación secundaria Externo: padres de familia y comunidades aledañas: El Raizón, Buena Vista, Dírita y San Pedro Apóstol.
Misión	No tiene una propia
Visión	No tienen una propia
Valores	No tienen
Objetivos organizacionales	No tienen

Fuente: elaboración a partir de entrevista a la directora del colegio

Se puede destacar en la tabla 1, a que se dedica la organización educativa en estudio y el público al cual está dirigido el servicio que ofrecen. Sin embargo, se puede notar la inexistencia de los elementos de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, partes fundamentales para una meta institucional sólida. En ese sentido, es importante mencionar que la meta institucional constituye la identidad conceptual de una organización que no es más que otra cosa que el gran proyecto organizacional, el para qué existe, por qué existe, cuál es su función y servicio en el entorno en el que se ha creado y el cómo hará para llevar a cabo su trabajo.

En palabras más claras y analizando cada elemento: la misión es la razón de ser de toda organización, siendo un marco de referencia que orienta las acciones que lleva a cabo la institución para cumplir sus objetivos organizacionales. Mientras que, la visión es lo que quiere llegar a ser la institución en el futuro y los valores sirven como referencia para la creación de la visión y darle forma a la misión y a la cultura organizacional de la institución. De manera que al no contar con estos aspectos, se presenta una meta institucional que no es sólida, lo que podría provocar problemas de coordinación y entendimiento entre las partes o actores escolares.

La razón por la que el Colegio Público Alejandro Vega Matus no tiene una misión, visión, valores y objetivos organizacionales está fundamentada en un concepto y apropiación errados de estos elementos. Al preguntarle a la directora sobre la existencia de los mismos, respondió:

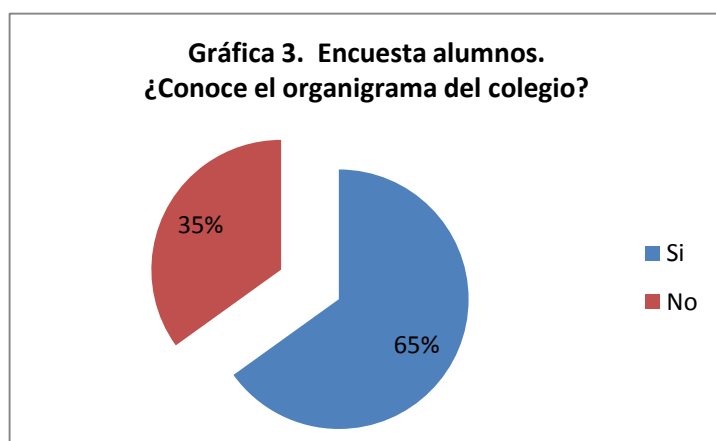
“Nuestro centro como tal está regido totalmente como un colegio público, por tanto se rige a lo que son las políticas educativas dirigidas de forma directa por el gobierno. Entonces, nosotros simplemente nos regimos a las políticas educativas que se están dando a nivel nacional, por eso no tenemos misión, visión y los otros elementos, propios”.
(Gutiérrez, 2019)

Se determina, en ese sentido, que manejan un concepto errado de la apropiación de los elementos mencionados de la meta institucional, ya que el hecho de tener una misión, visión, valores y objetivos organizacionales no los desvincula del Ministerio de Educación (MINED) ni de las políticas educativas del gobierno. Al contrario, la apropiación y elaboración de los mismos vienen a fortalecer el trabajo institucional que realizan de la mano con el MINED, porque facilita los procesos de cumplimiento de esas políticas educativas.

Por tanto, la gran meta institucional del colegio presenta cierta debilidad al no tener definida estos elementos, lo que a su vez vendría a afectar la estructura organizativa. Por otro lado, se destaca la presencia de un organigrama funcional de tipo vertical, estando en la posición de mayor autoridad la directora y subdirector, quienes orientan el trabajo a realizar en función de las orientaciones del MINED.

Análisis de la cultura organizacional y ambiente escolar

Una vez analizada la estructura organizativa y la meta institucional, se procede a hacer en análisis de la cultura organizacional y ambiente escolar en el colegio Alejandro Vega Matus. Esto, porque la cultura y comunicación están íntimamente relacionadas, a tal punto que en los últimos años este aspecto se ha integrado en las organizaciones. Esto implica entender los símbolos, conductas, políticas, procedimientos, normas, identificación de los colaboradores y alumnos con la estructura organizativa, entre otros aspectos. Considerando eso, el primer aspecto que se destaca es la identificación de los colaboradores y alumnos con la estructura organizativa y meta institucional.



En estas dos gráficas podemos hacer una comparación del nivel de conocimiento que tienen maestros y alumnos de la estructura organizativa del colegio Alejandro Vega Matus, donde en la gráfica 4 de la encuesta a maestros el 53% de los consultados dice que conoce el organigrama frente a un 47% que no tiene conocimiento del mismo. Las cifras de conocimiento se incrementan en la gráfica 3 de la encuesta a los alumnos, dando como resultado que el 65% responde que si conoce este elemento y un 35% respondió que no.

Por otro lado, la secretaria al ser consultada respondió:

“Sí, en el organigrama está la parte administrativa, después viene educación inicial, primaria regular y secundaria diurna” (Hernández, 2019).

Por su parte, la encargada de limpieza dijo: *“No, no lo conozco”* (Gaitán, 2019).

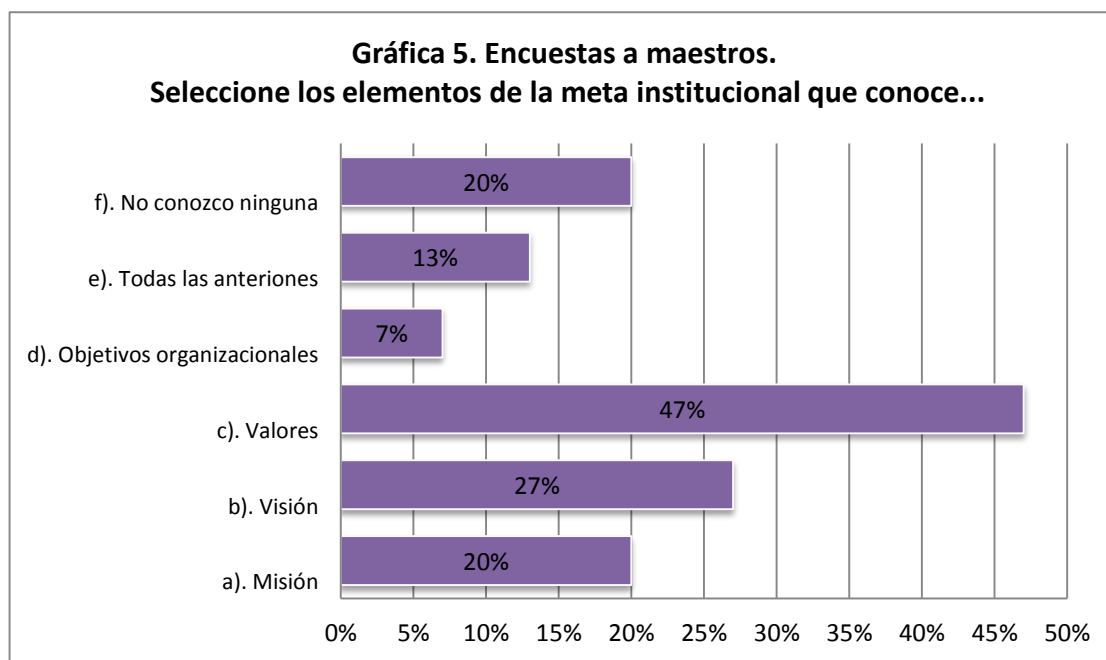
De manera que hay un alto grado de conocimiento de los públicos internos con la estructura organizativa, lo que permite entender que hay un nivel alto de identificación de éstos con el trabajo institucional del colegio. Esto es importante, porque como se ha anotado anteriormente, el reconocimiento del organigrama ayuda a entender los roles de los colaboradores e identificar a las autoridades superiores, y teniendo ese entendimiento los procesos de comunicación son más fluidos.

Para los maestros, secretaria y afanadora, es necesario el reconocimiento de este elemento, porque además de entender sus roles dentro del sistema organizacional, les ayuda a coordinarse para generar mejores prácticas laborales y crear un modelo de trabajo óptimo. También, es importante señalar que el organigrama no está visualizado en ninguna parte de las instalaciones del colegio y tampoco se ha hecho una presentación, ni a los colaboradores ni a los estudiantes. Sin embargo, ese aspecto mencionado, no ha impedido que el trabajo se haga de manera coordinada. Así lo destaca la directora:

“No se le ha hecho tal vez una presentación como tal (risas), pero sí lo manejamos, aunque lo tratamos hace poco. Es decir, a todos los trabajadores tal vez no se la ha presentado el esquema como tal, porque esa es la palabra organigrama, pero sí, ellos tienen el conocimiento de en qué escalones estamos y cuál es la función de cada uno y al final de cuenta, algo muy importante es entender de que todos ellos están conscientes de que somos trabajadores y buscamos cómo hacer el trabajo aunque no nos compete algunas funciones pero sacamos el trabajo adelante”. (Gutiérrez, 2019)

En relación con los alumnos, el hecho de que hay un alto porcentaje del conocimiento del organigrama entre ellos quiere decir que identifican perfectamente a los altos mando del colegio, ya que este es un instrumento que facilita el reconocimiento de quiénes ocupan los cargos de autoridad en las organizaciones. Por otro lado, el conocimiento de la estructura organizacional debe permitir un flujo de comunicación adecuado y oportuno, puesto que, los estudiantes saben a qué persona dirigirse cuando presentan algún problema o necesitan información de un tema en específico.

En cuanto a la misión, visión y valores del colegio, ocurre algo interesante. Como se ha mencionado el colegio no tiene estos elementos de la meta institucional, sin embargo al consultar a los diferentes públicos la respuesta es que un alto porcentaje menciona que sí conocen estos aspectos de la estructura organizativa.



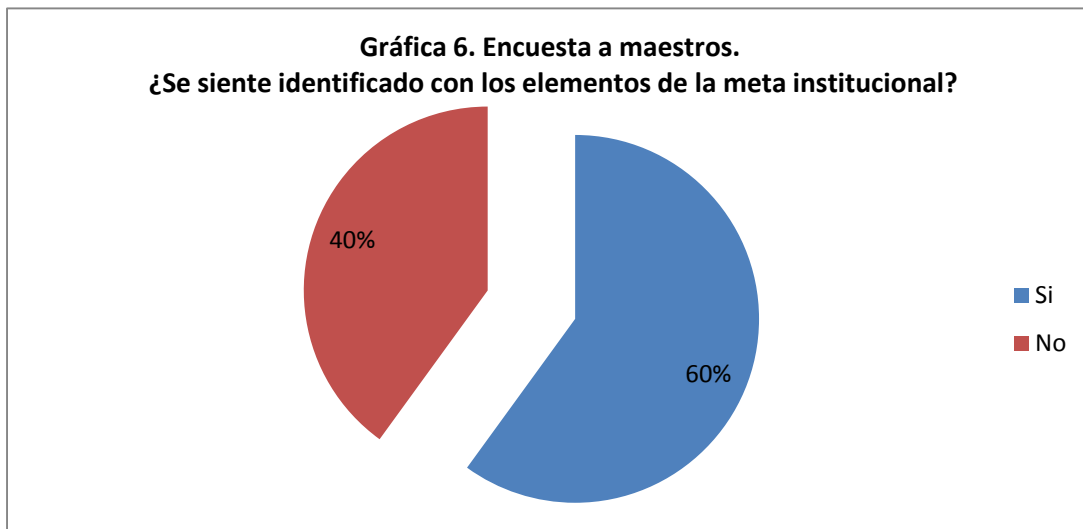
En el caso de los maestros, el 20% dijo que conoce la misión, el 27% la visión, seguido de 47% que conoce los valores, con respecto a los objetivos organizacionales el 7% respondió que si los conoce; el 13% dijo conocer todos los elementos de la meta institucional y el 20% respondió no conocer ninguna.

A su vez la secretaria respondió:

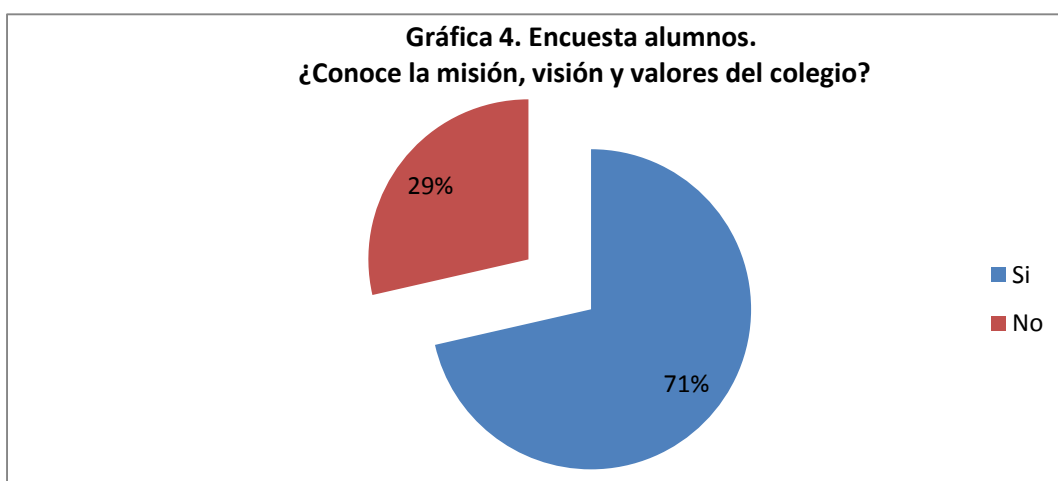
“Sí, la misión viene del Ministerio de Educación porque ellos nos mandan a nosotros, nos dan las orientaciones, una vez las orientaciones que manda al colegio entonces la directora baja las orientaciones a los maestros, les da a conocer lo que se dijo en la reunión y lo que van a orientar los maestros, eso yo tengo entendido”. (Hernández, 2019)

Por su parte, la encargada de limpieza dijo: *“Tampoco [no conoce], en eso no tengo ningún tipo de conocimiento”* (Gaitán, 2019). Con los datos de los colaboradores, se puede ver que hay un alto porcentaje que dice conocer los elementos de la meta institucional, otros los asocian con las orientaciones que proporcionan el MINED, y un bajo porcentaje que no conoce ningún elemento.

Esto se podría interpretar con el hecho de que los colaboradores tomen como propio la misión, visión, valores y objetivos organizacionales del MINED, eso porque la directora sustentó que no se ven como una institución independiente, sino como una unidad académica que es parte de un colectivo, de un sistema mayor.



Por otra parte, en la gráfica 6 de la encuesta a maestros se observa un alto grado de identificación de éstos con la meta institucional, donde el 60% dijo que si se siente identificado frente a un 40% que respondió no sentirse identificado.



Esta pregunta de la gráfica 4 de la encuesta a alumnos se realizó con el fin de saber la opinión de los estudiantes en cuanto a la misión, visión y valores del colegio. A lo que, el 71% respondió con un sí, seguido por el 29% con un no. Con respecto a los alumnos, de la misma manera hay un alto índice de identificación de estos elementos institucionales.

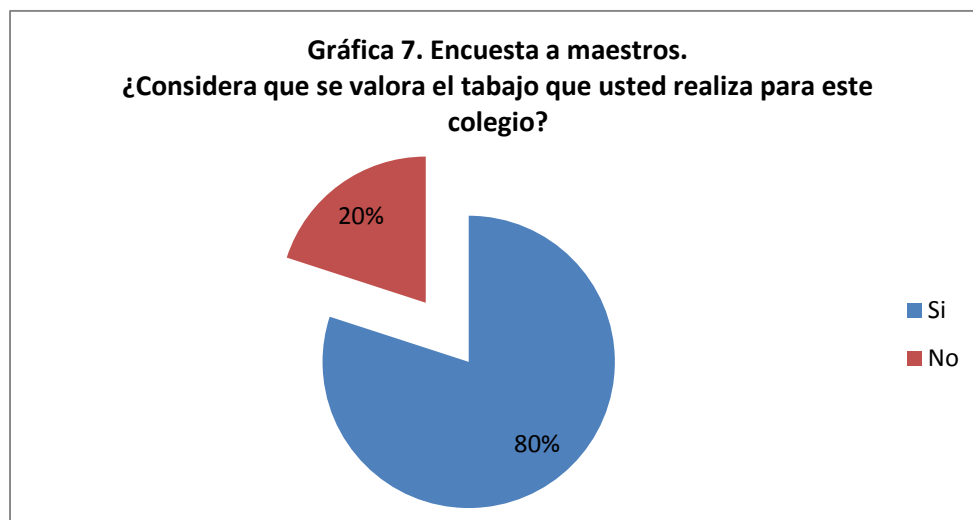
Esto se podrían entender de la siguiente manera, de acuerdo a la respuesta de la secretaria, al momento de consultarle sobre estos elementos, mencionó: *“también, lo hace cada maestro con los alumnos que tienen ellos, como cuáles son los valores, la misión, la visión entonces eso lo tiene cada maestro en el aula de clases que se lo vive diciendo a los alumnos”* (Hernández, 2019).

En definitiva, con los datos expuestos hasta aquí, se nota un grado de apropiación equivocada de estos elementos, pues a pesar que la organización educativa sea parte de un sistema mayor, como es el MINED, es importante que tenga bien definida su propia meta institucional en función de cumplir con las políticas educativas del gobierno.

Hay que destacar, en ese sentido, que el hecho de que el colegio establezca una misión, visión, valores y objetivos organizacionales propios no debe ser visto como un acto de independencia, es decir que nos los separa del MINED. En palabras más claras, no dejan de formar parte del sistema mayor.

Por tanto, el alto grado de identificación de los colaboradores y alumnos con la organización escolar está definido por los elementos de la identidad conceptual del sistema mayor del cual están regidos. Y esto no es que sea un aspecto negativo, ya que al final el colegio Alejandro Vega Matus está incorporado a un suprasistema que rige la educación inicial, primaria y secundaria del país.

Siguiendo con el análisis de la cultura organizacional, el segundo aspecto a tener en cuenta es la valoración del talento humano, aquí se destaca la motivación, valoración del trabajo que realizan y la participación de los actores escolares. Con los resultados de la aplicación de los instrumentos el valor del talento humano dentro del colegio Alejandro Vega Matus destaca la importancia del trabajo de los colaboradores.



Para sustentar lo dicho anteriormente, la gráfica 7 de la encuesta a maestros se considera el elemento del valor del trabajo, obteniendo los siguientes resultados: 80% respondió que sí se valora el trabajo que realizan para el colegio, mientras que el 20% dijo que no valoran su trabajo.

Por su parte, la secretaria al ser consultada sobre este tema dijo: “sí, mucho (risas)” (Hernández, 2019). A su vez, la encargada de limpieza respondió:

“Yo digo que sí. Bueno, me lo han expresado, me lo han dicho y a veces uno cuando no hace bien su trabajo a uno se lo dicen y a mí pues nunca me han llamado la atención por nada de trabajo, porque yo siento que lo he hecho bien y lo hago bien hasta el día de hoy”. (Gaitán, 2019)

Los datos muestran, pues, el trabajo que realizan los colaboradores como un elemento vital de la organización escolar y que el despliegue de sus talentos, habilidades y destrezas tienen importantes repercusiones positivas en los resultados de la institución.

En relación a este aspecto la directora manifestó:

“Considero que el trabajo que hacen todo nuestro personal desde los maestros de educación inicial, educación primaria, educación secundaria, el personal de apoyo es un trabajo de calidad, un trabajo muy bueno tiene sus variantes porque no somos perfectos, no somos excelente, pero hacemos un buen trabajo, somos un equipo bastante consolidado, con nuestros puntos de vistas pero un trabajo muy bueno y creo que los resultados se ven. Imagínate que son 10, 11 meses que pasamos continuos y el siguiente año volvemos a estar aquí sin tener esas separaciones abismales, entonces por eso creo que es algo positivo y eso es el éxito del trabajo”. (Gutiérrez, 2019)

Con respecto a criterios de compensación es un aspecto que no se dan en esta organización escolar. Al respecto la secretaria manifestó: *“no, no se hace eso aquí solamente tenemos una evaluación, nos evalúan semestral y primer semestre y segundo semestre, hay una evaluación que son 100% que no llegamos a los 100, entonces está esa evaluación semestral”* (Hernández, 2019).

Por otro lado, la respuesta de la conserje fue: *“pues no recibimos ninguna recompensa, pues cada quien gana su salario por hacer su trabajo, no es que muy aparte de eso me van a dar unos 200 o 500 pesos, nada de eso, todo es normal”* (Gaitán, 2019).

Ante esto, conviene subrayar que los criterios de compensación no necesariamente tienen que ver con un incremento en la remuneración o con entrega de bonos de dinero, sino también en un sentido emocional. Es decir, que puede ser una retribución de aspecto no monetaria como capacitaciones, espacios de distracción o convivencia que, a su vez, fomenta un buen clima interno. Sin embargo, no se presenta ninguno de estos aspectos en el colegio.

Por otra parte, en lo que se refiere al aspecto de la participación escolar, hay un alto porcentaje que manifestó que si hay participación de los actores escolares. Como se puede ver en la siguiente gráfica.



En la gráfica 8 de la encuesta a maestros, el 73% respondió que sí existen oportunidades para dar a conocer sus ideas u opiniones dentro de su área de trabajo, mientras el 27% dijo que no existen oportunidades de participación, siendo un porcentaje bajo. Para reforzar estos datos, la encargada de limpieza al ser consultada dijo:

“Como no, por lo menos yo tengo la confianza con la directora, hay cosas como que necesito y cosas que no me gustan, entonces pues sí las hablo con ella, con la secretaria, con los tres de administración yo me siento confiadamente para poder hablar”. (Gaitán, 2019)

Por su parte, la secretaria respecto al mismo tema respondió:

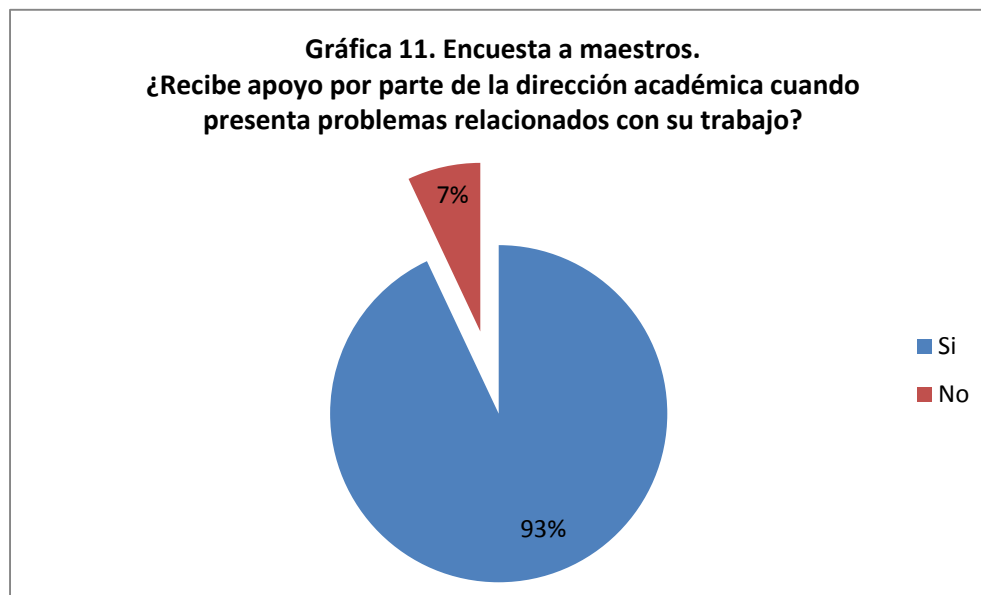
“Sí, los que toman las decisiones aquí son la directora y subdirector, ellos toman una decisión y ya tomada la decisión hablan con el maestro y ya orientan que es lo se va a hacer, pero siempre están prestos a escuchar, por ejemplo, yo voy a tomar una decisión yo consulto primero: Mire directora qué dicen, ¿lo hago o no lo hago? O sea, yo tomo la decisión pero consulto primero. Mi voz es escuchada”. (Hernández, 2019)

Además, la directora destacó que existen espacios donde el docente y demás colaboradores pueden tener cierta participación con el fin de generar opiniones para el cumplimiento de las metas, así lo manifestó:

“Nosotros tenemos espacios, por ejemplo al finalizar cada corte evaluativo tenemos ese espacio, tenemos esa etapa de evaluación. Entonces cuando valoramos el número de porcentajes de aprobación, no solamente valoramos ese número frío, valoramos qué

factores influyeron para tener eso, entonces valoramos aleatoriamente hacia el alumno, hacia el docente en busca de qué podemos mejorar, esa es la intención”. (Gutiérrez, 2019)

De manera que se determina que hay espacios en el que se les da la oportunidad de opinar y exponer sus ideas que son, a su vez, como espacios de retroalimentación. Al mismo tiempo, estos aspectos son importantes, pues la dan a los colaboradores un alto grado de pertenencia e identificación con la organización escolar, lo que lleva al buen desempeño de sus labores.



En la gráfica 11 de la encuesta a los maestros se presenta la pregunta si los colaboradores reciben apoyo por parte de la dirección cuando se les presenta algún problema, esto con el fin de conocer el trabajo compartido y la integración, obteniendo los siguientes resultado: el 93% respondió que si recibe ese apoyo, mientras que el 7% dijo no recibir apoyo.

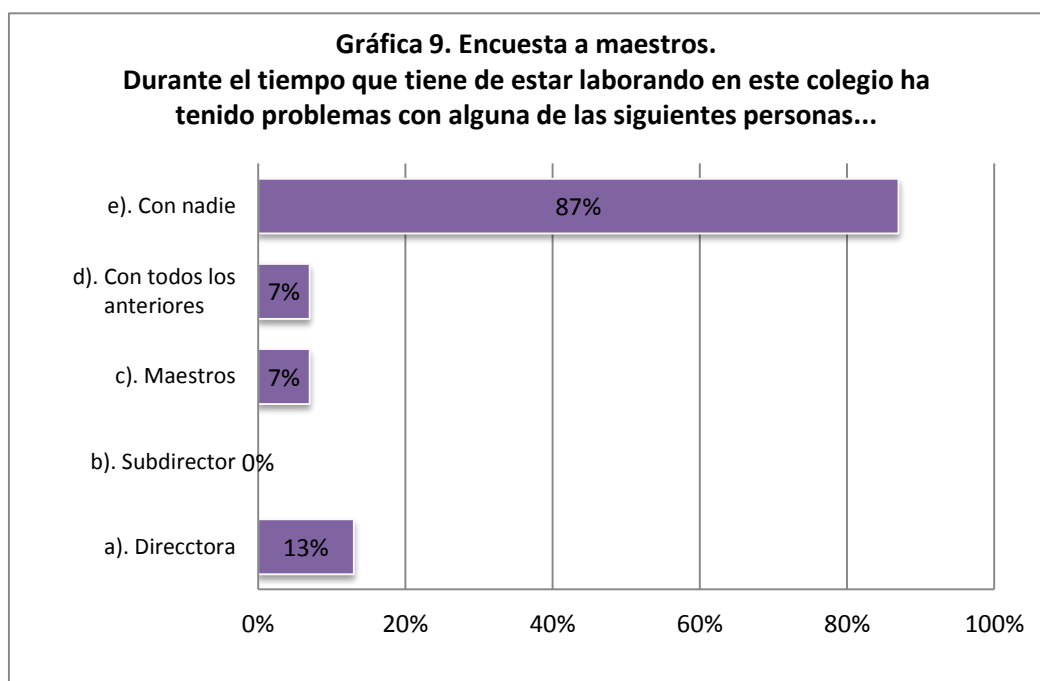
Estos datos refuerzan la parte de la valoración y participación, ya que hay un alto porcentaje de empatía y confianza de poder contar con el apoyo de la dirección académica, lo que a su vez es visto como un aspecto motivador. Lo que quiere decir que hay un ambiente de integración, donde los colaboradores pueden dar su opinión e ideas y ser escuchados. Esto es un aspecto positivo, ya que crea un elemento motivador en los colaboradores lo que es importante para mantener la cohesión interna.

En fin, con respecto al elemento de la valoración del talento humano en el Colegio Alejandro Vega Matus sobre salen los siguientes aspectos:

- Hay un alto grado de importancia de la labor de todos los colaboradores para el funcionamiento de la organización escolar
- Lo cual determina un modelo de trabajo de integración

- Lo que a su vez deja ver que no hay trato preferencial ni distinción alguna
- Se valora el talento humano, no solo por el cumplimiento de los objetivos, sino también por un grado de humanismo
- Es decir, no ver al colaborador como un objeto, sino como un sujeto cuyo talento está lleno de sentimiento y emociones
- Lo que lleva a que exista un alto grado de pertenencia e identificación con la organización escolar

Siguiendo con el análisis, se procede a valorar el clima interno. Esto, porque el clima interno es un elemento intangible de las organizaciones que hoy día, más que nunca, ha llamado la atención a los comunicadores organizacionales para analizarlo y comprenderlo, y buscar mejorar el ambiente laboral para alcanzar una mejor productividad, sin perder el sentido humano.



Para tener un clima agradable dentro de las organizaciones es importante que todos los colaboradores se lleven bien. En ese sentido, la gráfica 9 de la encuesta a los maestros analiza el grado de conflictos que existe en el colegio Alejandro Vega Matus, obteniendo los siguientes resultados: el 87% respondió que no ha tenido problema con ningún miembro de la organización escolar, seguido de un 13% que dijo haber tenido algún problema con la directora, entre maestros el 7% respondió que sí tuvo problemas, mientras que otro 7% respondió todas las anteriores, es decir que manifiestan haber tenido problemas en algún momento con la directora, subdirector y maestros. Por tanto, estos datos reflejan que existe un clima de respeto.

Por otro lado, la secretaria al preguntarle si ha tenido algún problema en la ejecución de sus labores respondió: *“solamente con el director que estuvo anterior que la directora, pero con el resto me llevo bien, no he tenido ningún problema”* (Hernández, 2019).

A su vez, la encargada de la limpieza expresó no haber tenido problemas con nadie:

“Con ninguno, todo bien, con ninguno. Evito no mezclarme, hago mi trabajo no tengo necesidad que me digan vaya haga esto, vaya haga lo otro, yo ya sé cuál es mi trabajo, cuál es mi función y muy aparte de los problemas”. (Gaitán, 2019)

Por su parte la directora manifestó que si ha habido ciertos problemas, ya que como seres humanos se tienen diferentes puntos de vista y que esa diferencia es lo que a veces crea un alejamiento:

“Problemas administrativos muchísimos, o sea en todas las categorías que acabas de mencionar, hay dificultades académicas, emocionales, socioafectivas, entonces es difícil tratar, porque tratamos con seres humanos, hemos tenido problemas de forma directa entre compañeros, homólogos, entre alumnos, hemos tenido dificultades como docentes con algún alumno, hemos tenido dificultades entre los mismos docentes, hemos tenido dificultades entre docentes y administración”. (Gutiérrez, 2019)

Una vez que se presenta algún conflicto entre los colaboradores o con los alumnos, la forma en que se busca resolver las diferencias es mediante el diálogo, donde las partes afectadas son llevadas a la oficina de la dirección para buscar soluciones al conflicto. Así lo destacan los informantes consultados: *“...si pasa algún problema, por ejemplo un maestro con mi persona, entonces yo le comunico a la directora, la directora viene y nos sienta a las dos, más que todo ha despacho”* (Hernández, 2019).

Con respecto a esto, la encargada de limpieza dijo:

“Sí hay [algún problema], por lo menos los llevan a uno a la dirección, nos hacen un despacho... [Que consiste] en tratar de solucionar los problemas, en tratar de ver que cómo actúa uno, evitar los problemas más que todo”. (Gaitán, 2019)

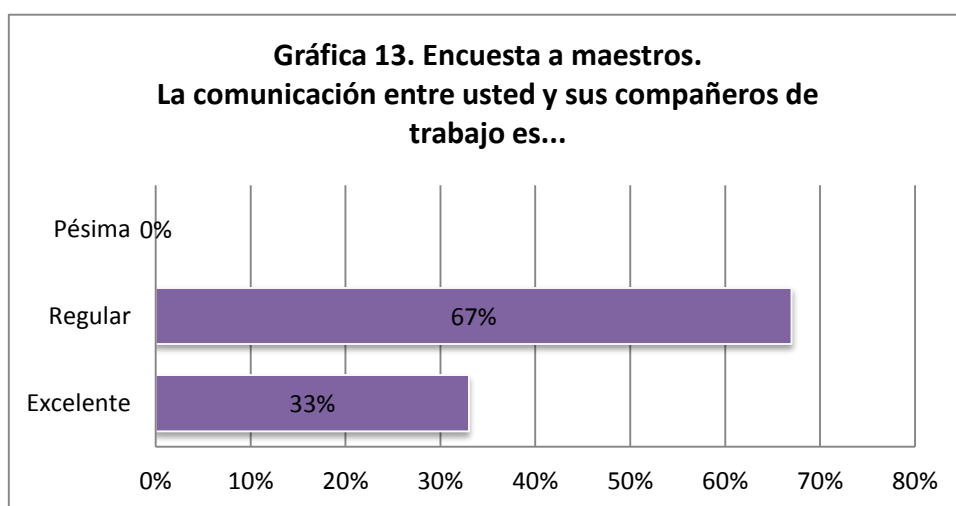
Para la directora el método eficaz que utiliza para resolver las diferencias es el diálogo y la comunicación para poder desarrollar un trabajo cooperativo, tratándose como seres humanos educados y profesionales:

“El diálogo y la comunicación, la comunicación ha sido la única vía, creo yo hasta el momento positiva, mostrar cuáles son las dificultades que tenemos y nuestro caso como dirección nuestro mayor papel aquí es como mediador, entonces si estamos trabajando con esa intención mediadora entonces no podemos inclinarnos hacia el docente, hacia el alumno, hacia el padre de familia sino dilucidar las situaciones para llegar a un fin positivo hacia todas las partes, eso es lo ideal”. (Gutiérrez, 2019)



La pregunta de la gráfica 10 de la encuesta a maestros es importante para comprender las relaciones laborales e interpersonales que se llevan a cabo dentro del Colegio Alejandro Vega Matus, donde el 87% de los encuestados respondió que existe solidaridad y ayuda mutua entre todos los colaboradores de la organización, mientras que el 13% manifestó que no existe ninguna solidaridad ni ayuda entre ellos y sus compañeros de trabajo.

Estos datos, permiten ver que existe un alto nivel de colaboración entre los colaboradores en el ejercicio de sus labores y que ese nivel de confianza y ayuda mutua determina la convicción de cada uno de ellos para conducirse en sus asignaciones de manera coordinada y colaborativa, haciendo de la comunicación más fluida.

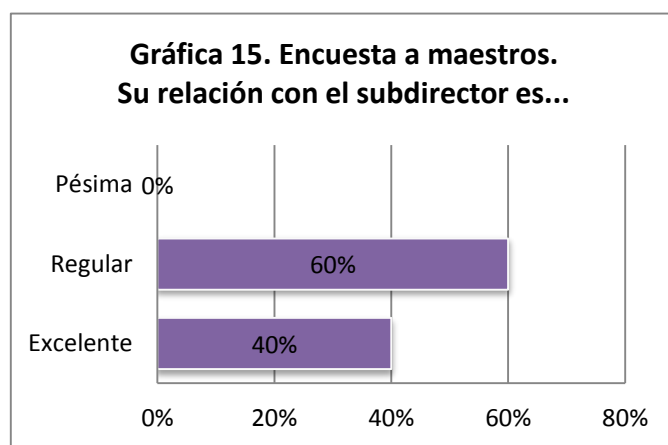
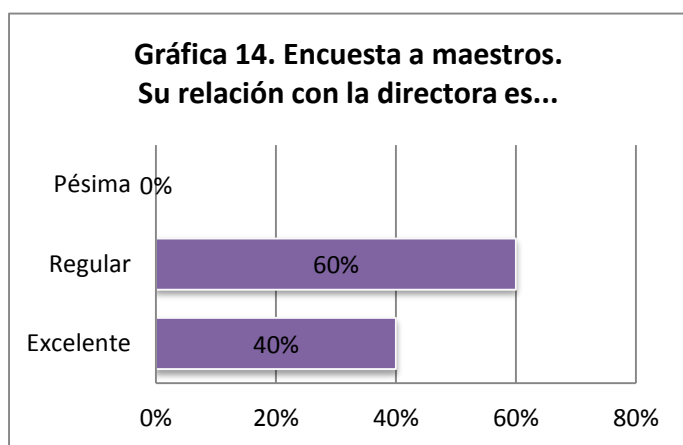


Por otro lado, en la gráfica 13 de la encuesta a maestros, se profundiza en el análisis de las relaciones laborales e interpersonales entre los colaboradores del colegio Alejandro Vega Matus. En ese sentido, el 67% de los consultados dijo que la comunicación entre ellos y sus compañeros de trabajo es regular y el 33% respondió que dicha comunicación es excelente.

Siguiendo ese orden, la encargada de la limpieza respondió alrededor de esa pregunta que: *“bien, bien nada de otro mundo”* (Gaitán, 2019). Es decir, considera su relación con sus compañeros de trabajo óptimo. Asimismo, la secretaria se expresó sobre este tema:

“Pues, es bastante bien. Y si no me habla alguna maestra, pues ni modo es mi trabajo y tengo que relacionarme. Porque en una de la evaluación, ahí nos evalúan las relaciones interpersonales, con maestro que yo no le hable, me bajan el punto”. (Hernández, 2019)

Dichos datos muestran que las relaciones laborales e interpersonales son, de alguna manera, óptimas, que un alto porcentaje detalló que sus relación con los demás compañeros es regular, hacer ver que a pesar de las diferencia que puedan existir tratan de crear un ambiente ideal para todos, ya que esto repercute positiva o negativamente en el desarrollo organizacional, en la evolución del colegio y su adaptación al medio externo en el cual está establecida.



Igualmente, en las gráficas 14 y 15 de la encuesta a maestros se analizan las relaciones interpersonales entre los colaboradores y la directora y subdirector. Con respecto a su relación con la directora el 60% de los maestros respondió que es regular y el 40% considera esa relación excelente. Lo mismo sucede con las relaciones que se establecen con el subdirector, el 60% dijo que es regular frente al 40% que detalló la relación como excelente.

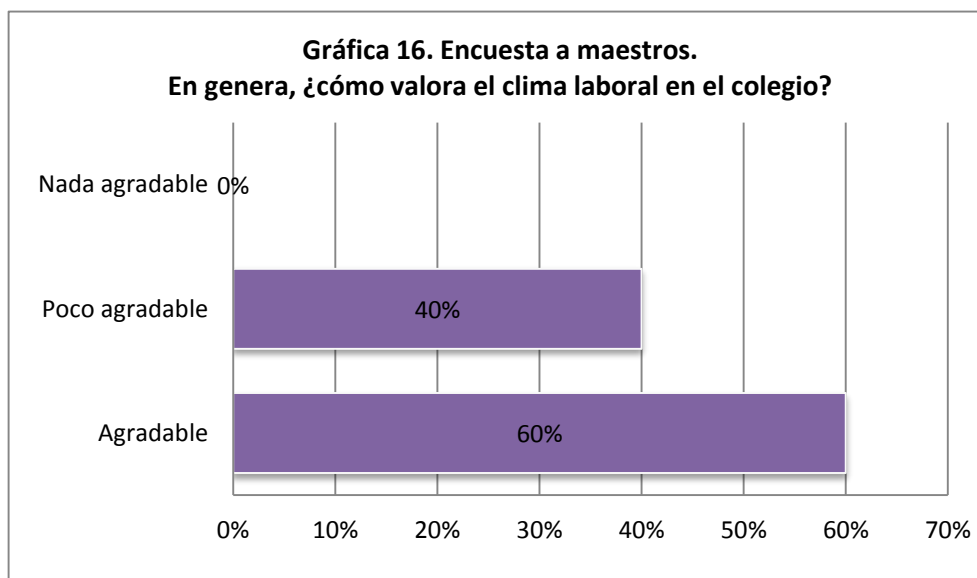
Acerca de esto, la secretaria respondió: *“muy bien, nos llevamos muy bien con los dos. O sea, la directora y el subdirector sí, nos llevamos muy bien, buena comunicación tenemos”* (Hernández, 2019). Algo similar dijo la encargada de limpieza: *“yo tengo la confianza con la directora, hay cosas como que necesito y cosas que no me gustan, entonces pues sí las hablo con ella... con los tres de administración yo me siento confiadamente para poder hablar”* (Gaitán, 2019).

Por otro lado, la directora expresó que existen buenas relaciones entre la dirección académica y demás colaboradores, relaciones de empatía, sin embargo en algunos momentos se tiende a confundir esa empatía con el hecho de no llamar la atención cuando se amerita:

“Bueno, yo creo que muy buena, porque siento que hemos establecido relaciones de empatía, la relación de empatía necesariamente no se tiene que confundir con el mano a mano, la buena onda, que no me va a llamar la atención, no tiene que confundirse. O sea, las relaciones laborales se mantienen, pero las relaciones de empatía también están presentes y están presentes desde la entrada a la comunidad hasta la salida de ésta, con el

vecino, con el alumno, con el padre de familia, con el maestro, con todos porque nosotros nos debemos a la sociedad, nosotros somos trabajadores del Estado y más que trabajadores del Estado, somos trabajadores de una institución muy noble, somos formadores de formadores y entonces no podemos negar, tenemos que tener la más óptima comunicación con empatía hacia todos los sectores, eso es lo que se trabaja”. (Gutiérrez, 2019)

De manera que las relaciones entre la directora, subdirector y demás colaboradores son bastante buenas, que a pesar de que un alto porcentaje la considera regular no deja de tener efectividad y fluidez en los procesos de comunicación.

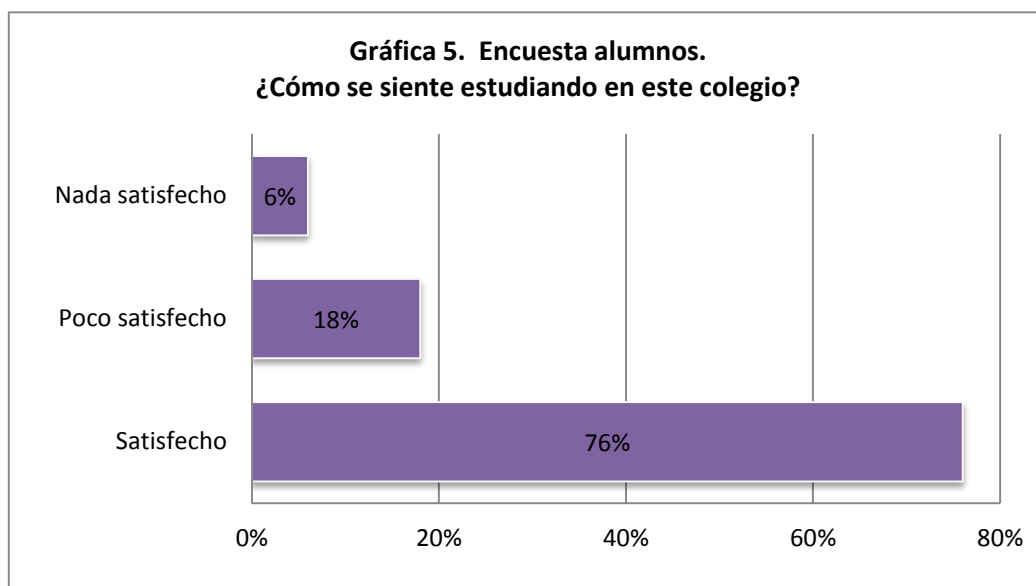


En la gráfica 16 de la encuesta a los maestros, se valora de forma general el clima laboral, donde el 60% de los encuestados respondió que hay un clima laboral agradable y el 40% dijo que es poco agradable. Por su lado, la directora calificó el clima como de confort:

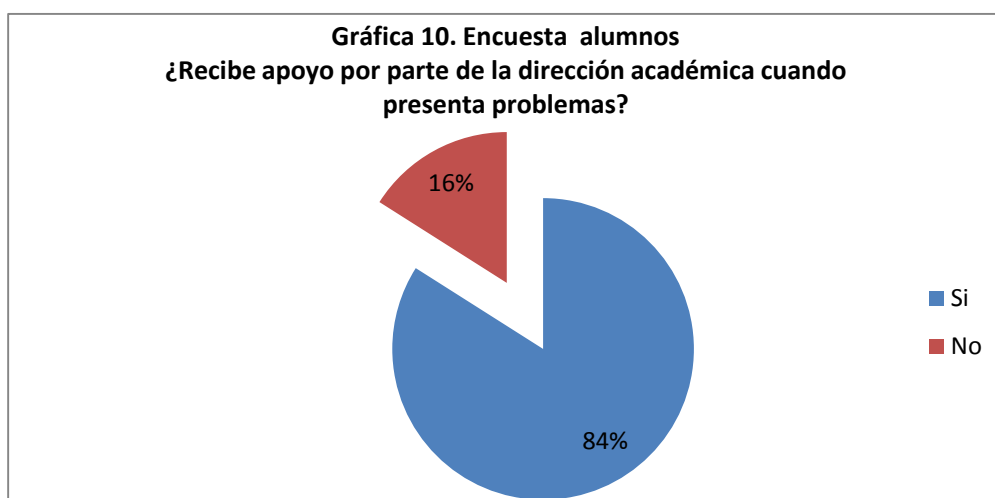
“Considero que el clima laboral de nuestro centro es de confort, es muy agradable, muy respetuoso, muy colaborativo, muy esforzado, muy dedicado, porque cada uno de nuestro personal de una u otra manera tiene un compromiso y no solo con la labor con la profesión, sino un compromiso personal, un apego al trabajo, a ser mejor lo que está haciendo y eso creo que crea ese clima de mucha unión”. (Gutiérrez, 2019)

Por tanto, estos datos reflejan que hay un buen clima interno, donde las relaciones laborales e interpersonales permiten una comunicación fluida, donde se favorece un ambiente agradable con un alto nivel de confianza y solidaridad. Además, con todo lo mencionado, se destaca, también, un tipo de liderazgo con tendencia participativa.

Dicha posición de liderazgo, ha permitido organizar el trabajo, las relaciones laborales e interpersonales y el cumplimiento de las metas. Además, al ayudar a los colaboradores en la resolución de los problemas que suelen presentárseles en su quehacer laboral, busca el bienestar y la armonía en todos los niveles jerárquicos.



Por otro lado, en la gráfica 5 de la encuesta a los alumnos se ha preguntado el nivel de satisfacción que éstos sienten al estudiar y cursar su formación académica en el colegio Alejandro Vega Matus, lo cual el 76% de los encuestado dijo sentirse satisfecho, el 18% poco satisfecho y el 6% nada satisfecho. Es importante conocer el grado de satisfacción de los estudiantes, debido a que éstos representan parte del público interno de la institución y desenvuelven un papel trascendental en el cumplimiento de los objetivos y metas que el colegio tiene hacia ellos. Por tanto, el sentirse satisfecho influye mucho en la actitud y en el progreso de las capacidades, demás que estos datos consolidan un clima agradable entre todos los públicos internos del colegio.



La pregunta de la gráfica 10 de la encuesta a los alumnos busca conocer el apoyo que siente el estudiante por parte de la dirección académica cuando se presentan problemas, a lo que el 84% dijo que sí tiene apoyo y el 16% aseguró que no.

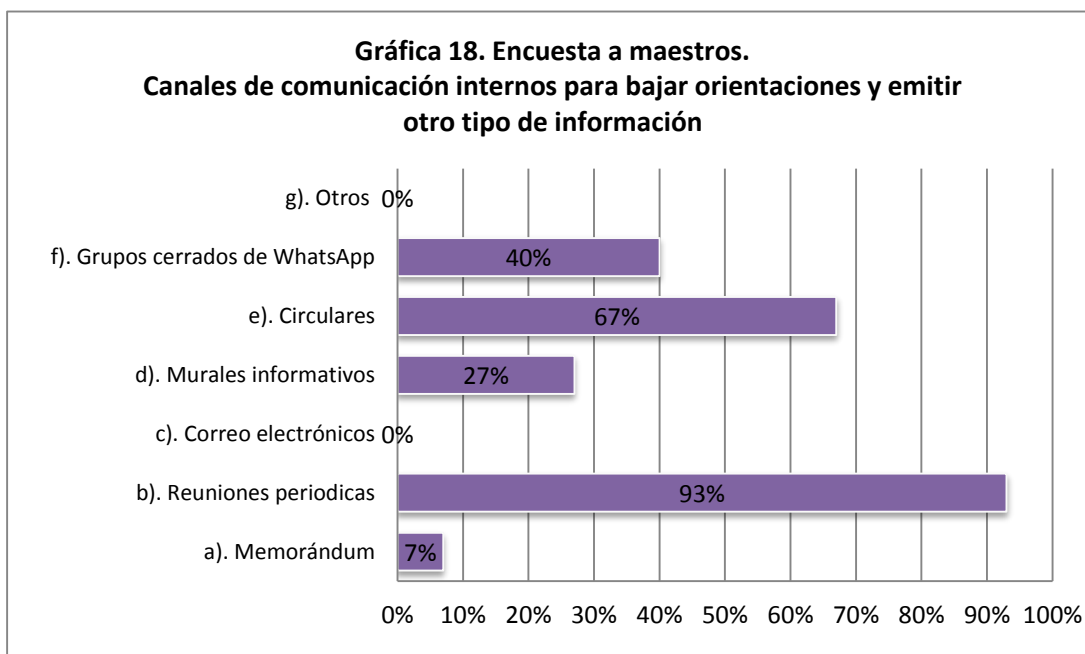
Estos datos resultan beneficioso para la imagen que tienen los estudiantes de la dirección, ya que la gran parte siente ese apoyo que muchas veces necesita y esto puede incrementar el grado de confianza en ellos, a tal punto de lograr un aumento de interés en las clases, creando un clima motivador.

Por tanto, con todos los datos presentados sobre el clima interno y ambiente escolar, se determina que en el Colegio Alejandro Vega Matus:

- El clima interno y ambiente escolar es amigable e integrador, con tendencia participativa
- Esto ha conllevado al desarrollo de un alto grado de confianza, donde la opinión de los colaboradores es escuchada
- Además esto ha permitido una mejor cooperación entre todos los colaboradores en las funciones diarias
- Así, también, las relaciones de amistad entre los altos mandos y demás colaboradores son cordiales
- Las relaciones entre los estudiantes han propiciado a ese clima integrador
- Donde se busca motivar al estudiante, para que continúe sus estudios
- Lo que ha permitido que los alumnos se sientan satisfechos de estudiar en este centro de estudios
- El liderazgo y las relaciones de poder de los altos mandos en la estructura jerárquica ha promovido el diálogo y la comunicación para la solución de cualquier conflicto entre todos los públicos

Canales y flujos de comunicación interna

En este apartado se analizan los tipos de medios de comunicación que utiliza el Colegio Público Alejandro Vega Matus para mantener comunicación con sus públicos interno. Hay que destacar que el uso de herramientas de comunicación es lo que permite que la información llague de forma oportuna a todos los actores escolares.



Para iniciar con el análisis de los medios de comunicación interno, la pregunta de la gráfica 18 de la encuesta a maestros, refleja que 93% menciona que se utilizan las reuniones periódicas como medio de comunicación, seguido del 67% que menciona los circulares, el 40% destaca los grupos cerrados de WhatsApp, el 27% menciona los murales informativos y el 7% memorándum.

Así también, la secretaria señala los siguientes medios de comunicación:

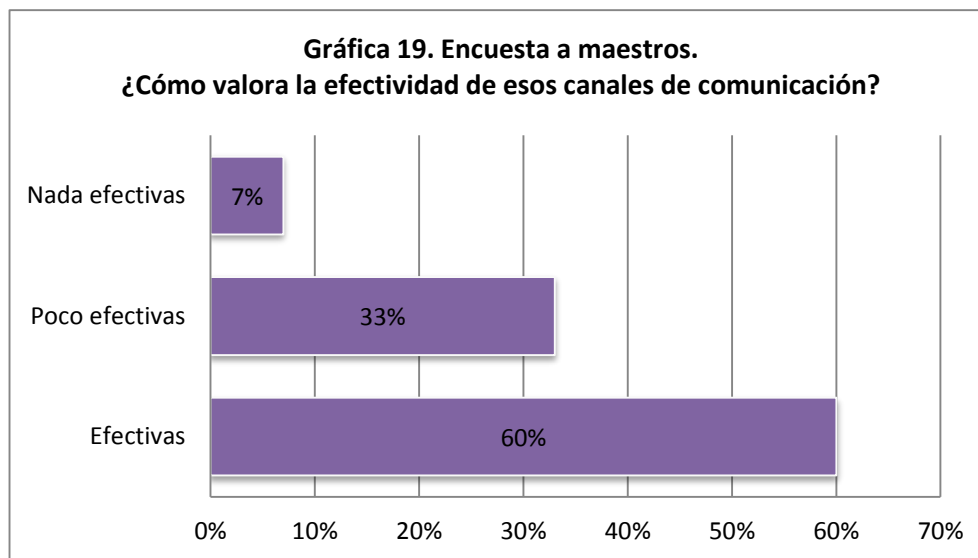
“Los teléfonos, en la parte interna, la directora tiene un grupo de WhatsApp y mensajes normal o llamada. También, murales informativos donde se da a conocer los horarios de clases, la matrícula inicial, la matrícula actual y los horarios de clases de secundaria, esos son unos indicadores, hay un cuaderno de circulares”. (Hernández, 2019)

De igual manera, la encargada de la limpieza destaca los circulares y las reuniones como medios de comunicación. Por su parte la directora al respecto de los canales de comunicación que utilizan respondió:

“En lo interno tenemos varios, utilizamos la manera verbal, comunicación directa, hacemos uso de los medios, como el dispositivo del celular a través de los chats, ya sea WhatsApp, mensaje de textos para cada modalidad, inclusive las llamadas y este

mecanismo no solamente está de dirección a docentes, sino también está de docentes a padres, inclusive hasta estudiantes”. (Gutiérrez, 2019)

Hay que destacar, que el uso de estos canales de comunicación es para mantener comunicación entre la parte administrativa y docentes.



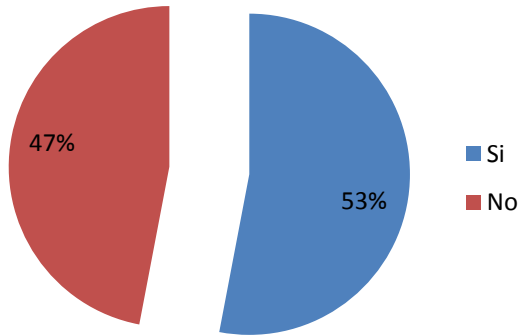
Sobre la efectividad de esos canales de comunicación, la gráfica 19 de la encuesta a maestros refleja que 60% de los encuestados valora esos medios de comunicación como efectivos, el 33% como poco efectivos y el 7% nada efectivos. Asimismo, la secretaria y conserje responden que esos canales de comunicación han sido efectivos, porque la información llega en tiempo y forma.

Por su parte, la directora opina:

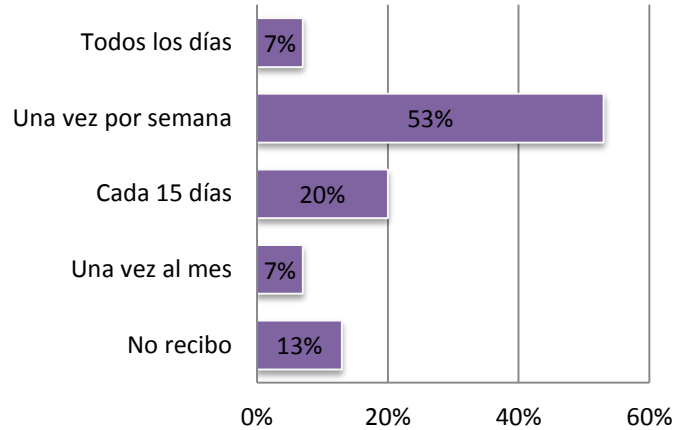
“Según el tema que vamos a abordar cada uno de estos medios han sido muy adecuados y efectivos también porque la información ha sabido llegar y también recibimos respuesta de ello, que tenga sus variantes pues creo que sí, si te das cuenta a veces si estamos usando WhatsApp en grupo y no todo mundo anda datos pues en su momento no lo va a receptionar”. (Gutiérrez, 2019)

En cada una de estos canales de comunicación los tipos de mensajes que se difunden tienen que ver con orientaciones generales, temas específicos del centro que se necesitan abordar en reuniones, encuentros, publicaciones de logro que han obtenido o sobre la participación de estudiantes en actividades extracurriculares.

**Gráfica 20. Encuesta a maestros.
¿Recibe en forma oportuna la
información u orientaciones?**

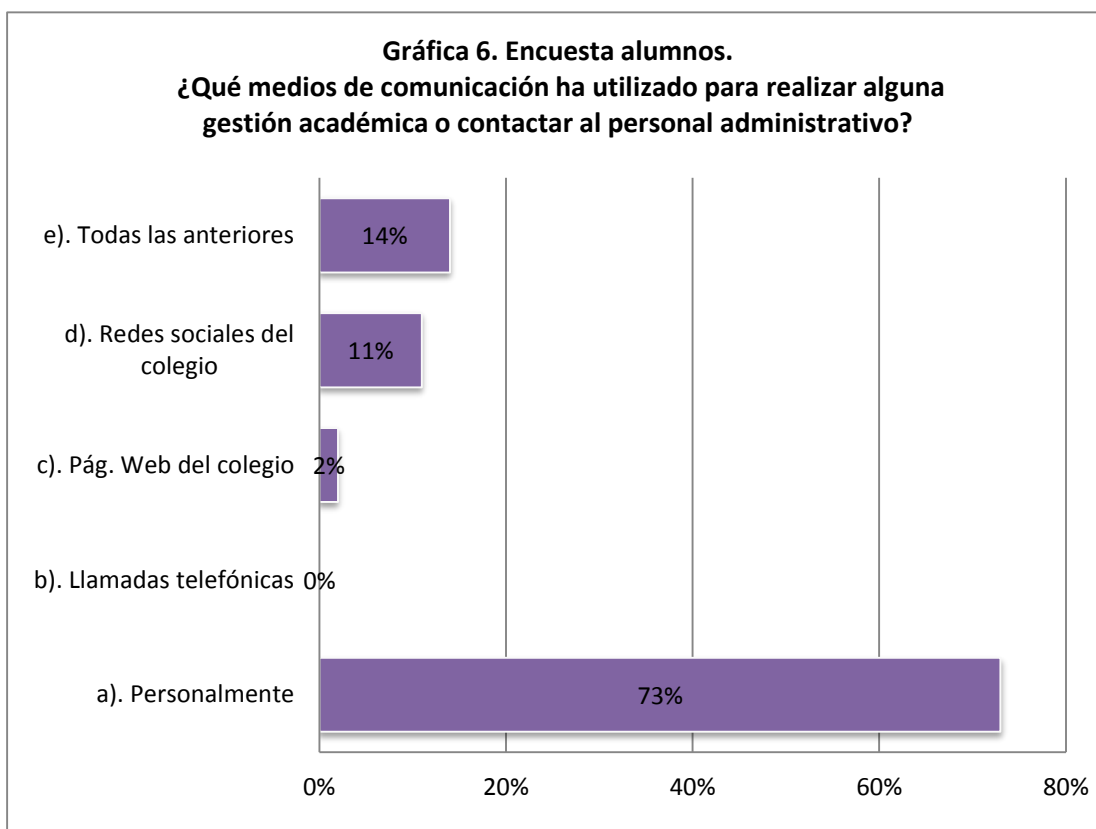


**Gráfica 21. Encuesta a maestros.
¿Cada cuánto recibe información por parte de
las autoridades del colegio?**



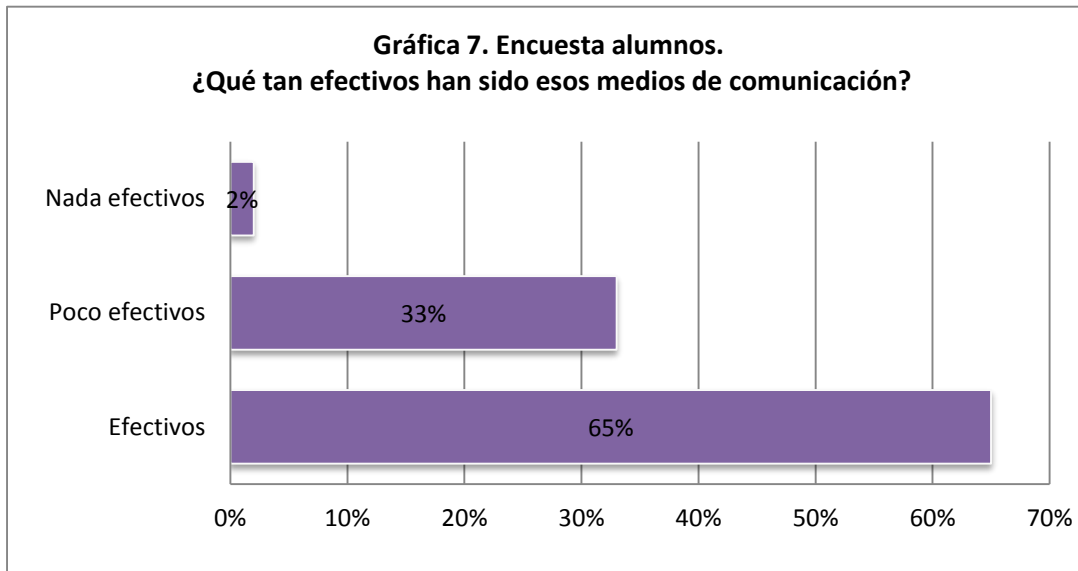
Las gráficas 20 y 21 de la encuesta a maestros permiten profundizar en la efectividad de los canales de comunicación mencionados. En la gráfica 21 se pregunta sobre cada cuánto reciben información de las autoridades del colegio, donde el 53% respondió que una vez por semana, el 20% cada 15 días, seguido del 13% que dijo no recibir información, un 7% dice recibir una vez al mes e igualmente el 7% dijo recibir todos los días. Estos datos de cierta forma representan algo positivo, ya que muestran que existe una comunicación activa, donde no se deja de informar a los colaboradores.

En la gráfica 20 se pregunta si reciben en forma oportuna la información u orientaciones, teniendo como resultado que el 53% dijo recibir oportunamente la información y el 47% respondió que no recibe de forma oportuna las informaciones. En estos datos se puede observar la efectividad de los canales de comunicación donde hay un porcentaje alto de personas que reciben la información en tiempo y forma. Sin embargo, no hay que obviar el 47% que respondió No, por lo que supone que se debe de realizar un trabajo más arduo para que la comunicación llegue.



La pregunta de la gráfica 6 de la encuesta a los alumnos, refleja los medios de comunicación que son utilizados entre administración y estudiantes. De tal forma que: el 73% respondió que el medio de comunicación utilizado para realizar gestión académica es personalmente, esto quiere decir de forma directa, verbal; mientras que el 14% dijo todas las anteriores, es decir que han utilizado la página web, redes sociales, llamadas telefónicas y personalmente para contactar al personal, seguido del 11% que solo utiliza las redes sociales del colegio y un 2% la página web del colegio.

Como se puede observar la comunicación cara a cara o directa es la más utilizada por los alumnos, lo que refleja una gran confianza de parte de ellos hacia las autoridades del colegio, aquí también se puede deducir que los estudiantes conocen e identifican al cuerpo administrativo.



Con respecto al uso de los canales de comunicación entre dirección y estudiantes, la gráfica 7 de la encuesta a los alumnos muestra el grado de efectividad de los mismos, donde el 65% dijo que son efectivos, seguido del 33% que respondió como poco efectivos y el 2% dijo nada efectivos, aquí se puede deducir que de cierta manera los procesos de información son buenos entre administración y estudiantes.

Pero, con respecto a la página web del colegio es importante aclarar que es del tipo de boletín digital y que está integrado en el portal del Ministerio de Educación, es decir que no es una página web propia, además que es exclusivo para ver las notas de los alumnos, por eso no es muy utilizado y por tanto poco efectivo.

A su vez, la red social que utiliza el colegio es Facebook, sin embargo no es una página como tal, sino que es un perfil que tiene un limitado número de amigos, esto restringe el alcance de los mensajes que difunden.



Imagen 2. Perfil de Facebook del Colegio Alejandro Vega Matus





Imagen 3. Información divulgada por el Facebook del Colegio Alejandro Vega Matus

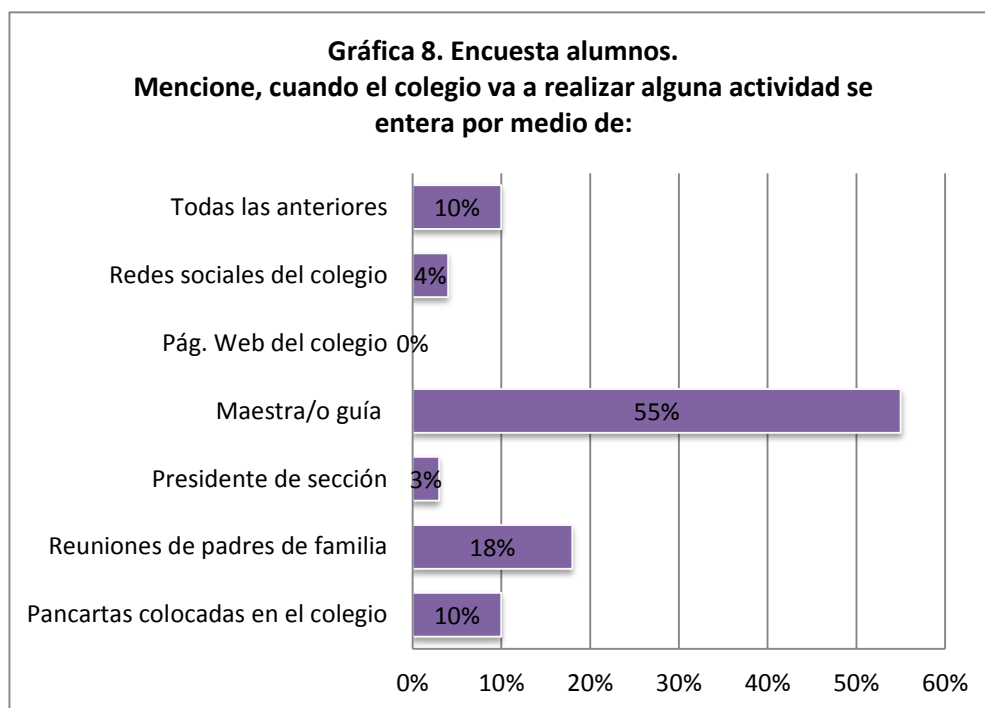


Imagen 4. Información divulgada por el Facebook del Colegio Alejandro Vega Matus

En las imágenes 3 y 4, se puede ver que el tipo de información que difunden en Facebook tiene que ver con actividades que realiza el colegio, sin embargo no tiene alcance y es poco efectiva, por eso no es muy utilizada por los alumnos. De ahí que, lo ideal es que toda organización escolar tenga su página oficial para difundir sus informaciones y tener mayor alcance. Al respecto la directora dijo:

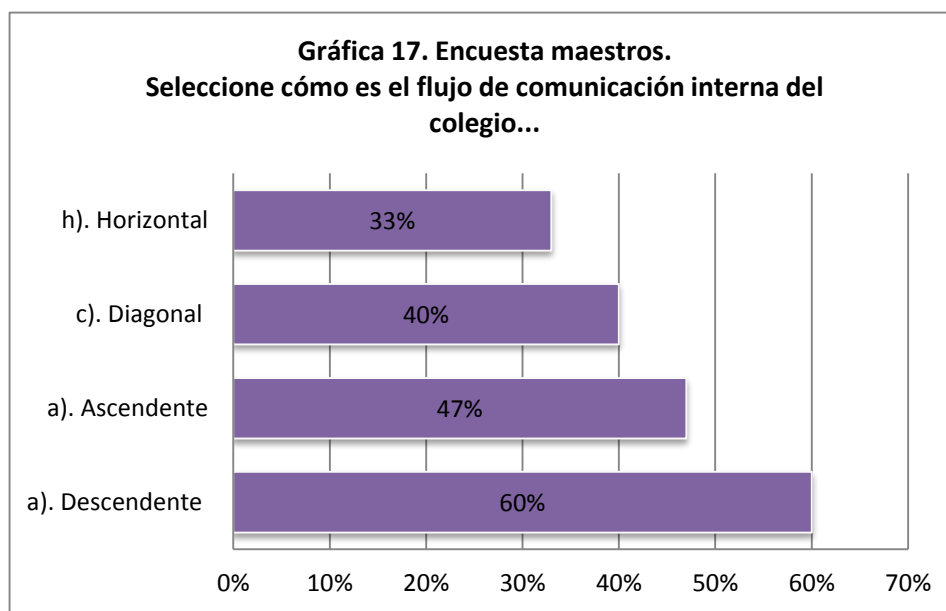
“Los que están en la página son los padres de familia del centro y Ministerio de Educación a nivel municipal, hemos rechazado a muchas personas que no manejamos quiénes son, porque así como hay cosas muy positivas hay cosas muy negativas, entonces, es un perfil pero está limitado, (...) nosotros estamos divulgando la vida de nuestros niños y tenemos que ser muy delicados con eso, incluso cuando la profesora va a publicar algo por lo general nos consulta, porque eso es algo súper delicado y trae una serie de malversaciones”. (Gutiérrez, 2019)

Aquí, también, se puede notar que hay una falta de capacitación sobre el uso correcto que las organizaciones tienen que hacer con sus redes sociales. Esto implica tener una estrategia de community management y una estrategia de medios virtuales, lo que implica definir qué hacer y qué no hacer, y el tipo de fotos e información a publicar. Sin embargo, el colegio carece de la aplicación de este tipo de estrategias.



En la gráfica 8 de la encuesta a los alumnos, se ve reflejado el medio en que los estudiantes se enteran cuando el colegio realizará alguna actividad, arrojando los siguientes resultados, el 55% se entera por medio de su maestra/o guía, el 18% por medio de las reuniones de padre de familia, el 10% a través de pancartas, el 4% por redes sociales del colegio y 3% por el presidente de sección.

Nuevamente, se observa que el canal más utilizado es el oral o el que se realiza a través de palabras habladas, también directa, es decir la comunicación se desarrolla de manera personal, asimismo se puede ver que el flujo de comunicación, en este aspecto, es descendente, de la dirección a los maestros y del maestro a los alumnos, en el caso de los maestros guías. Por otra parte, en las reuniones de padres de familia el flujo de comunicación descendente se da la dirección a los padres y de éstos a los alumnos, en el caso de los presidentes de sección se da de la dirección a los representantes estudiantiles y de éstos a los alumnos. Mientras, que con las pancartas y redes sociales del colegio se da el proceso de la dirección a los alumnos.



Respecto al flujo de comunicación interna, la gráfica 17 de la encuesta a maestros, muestra que el 60% de los consultados destaca que el flujo de comunicación que más predomina en el Colegio Alejandro Vega Matus es el descendente, seguido el 47% que señalan que en segundo lugar se presenta el flujo ascendente, en tercer lugar se presenta el flujo diagonal con un 40% y por último el 33% menciona que hay flujo de comunicación horizontal.

Se valora, pues, la comunicación descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Como se puede ver, flujo de comunicación más arraigado es el descendente, este es el proceso de comunicación que se da de jefe a subordinado, es decir surge de arriba hacia abajo en la jerarquía de autoridad. En ese sentido, este flujo de comunicación ha sido óptimo, pues los informantes han expresado que existen buenas relaciones entre la dirección y demás colaboradores.

También, lo descendente se refleja en la mayoría de las decisiones según la secretaria:

“Aquí por ejemplo si van a tomar una decisión se reúnen ambos, directora y subdirector, para ponerse de acuerdo, cuando ya los dos se ponen de acuerdo van donde los maestros y ya. Es decir, ambos se ponen de acuerdo y después solo lo orientan”. (Hernández, 2019)

Asimismo, la comunicación descendente es buena, puesto que directora y subdirector velan por lo que se está haciendo y por lo que se hará, no son permisibles y cuando se requiere hacer llamados de atención lo hacen, siempre bajo términos de respetos: *“somos formadores de formadores y entonces no podemos negar, tenemos que tener la más óptima comunicación con empatía hacia todos...”* (Gutiérrez, 2019).

De igual manera, se da la comunicación ascendente, la cual se origina de los colaboradores hacia los puestos de mayor autoridad, en este caso hacia directora y subdirector. Los datos de las encuestas determinan que existen oportunidades para dar a conocer ideas y opiniones entre todos los colaboradores. Esto quiere decir que la dirección esta anuente a escucharlos: *“escuchamos a nuestro personal, valoramos las opiniones y establecemos acuerdos, sacamos el trabajo adelante (...) está en ese movimiento, está arriba, baja vuelve a subir y está en ese centro de análisis”* (Gutiérrez, 2019).

También se muestra que existe comunicación diagonal o lateral, esta se lleva a cabo entre colaboradores que están en el mismo nivel jerárquico. Todos los informantes expresaron que este tipo de comunicación se desarrolla entre docentes al poner en práctica la solidaridad y ayuda mutua.

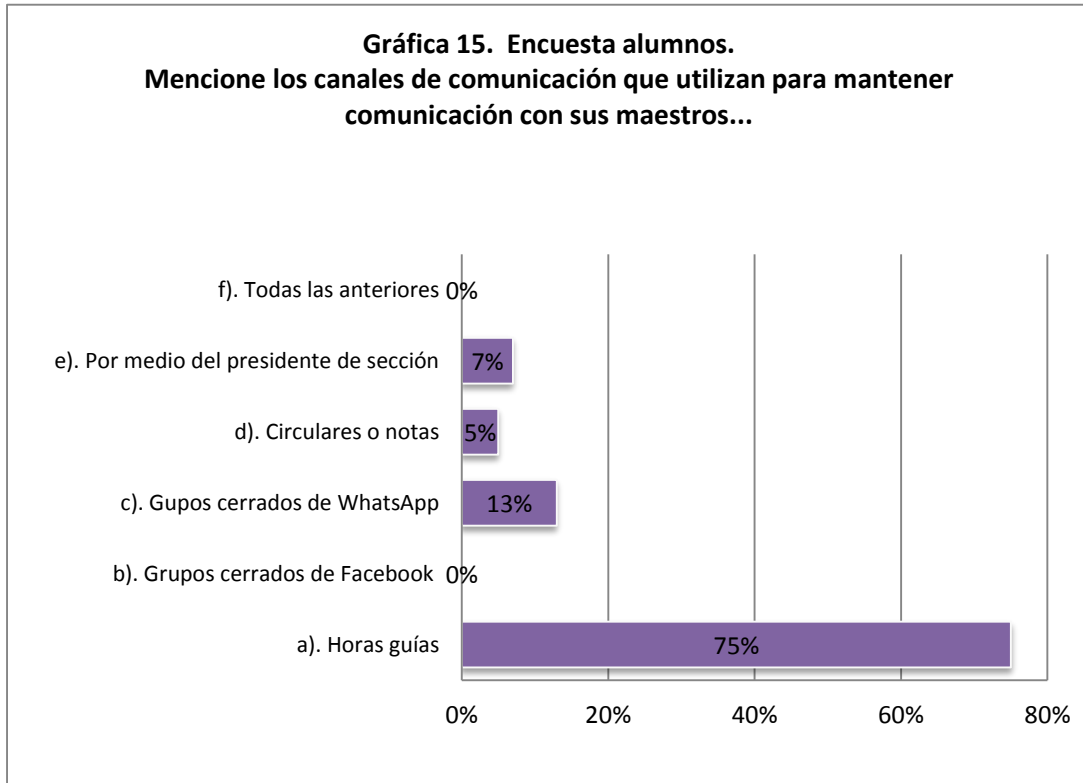
Y por último, se da cierta horizontalidad en la comunicación cuando se dan las reuniones donde todos pueden expresar sus ideas, críticas y sugerencia para llegar a acuerdos, asegurando la coordinación de todas las actividades y acciones. Lo que a su vez, cuando se da, permite definir un poco mejor los procedimientos, intercambios de ideas y desarrollar el interés mutuo.

Por otro lado, a este análisis de los flujos de comunicación se debe agregar que con respecto a los alumnos los procesos comunicacionales son muy descendentes en el sentido que la comunicación se mueve de la dirección a los maestros y de los maestros a los alumnos. Así se refleja en los resultados de los instrumentos, donde los alumnos señalan, en su mayoría, que se enteran de las actividades escolares por medio del maestro guía. Además, el uso de las redes sociales para informar sobre el quehacer del colegio, refleja, también, una comunicación descendente, ya que no hay ningún tipo de interacción.

Se da la comunicación ascendente entre los alumnos y dirección, cuando éstos hacen sus gestiones académicas personalmente, lo que permite una mayor interacción, puesto que el estudiante va a pedir cierta información la cual le es proporcionada, pero también tiene la ventaja de opinar y darse a escuchar, ya que tiene mayor libertad de preguntar, ampliar y debatir ciertos temas que le incomodan, le llaman la atención o no le parecen. Pero en definitiva, la comunicación descendente es la que tiene mayor peso en los procesos de comunicación dirección-alumnos.

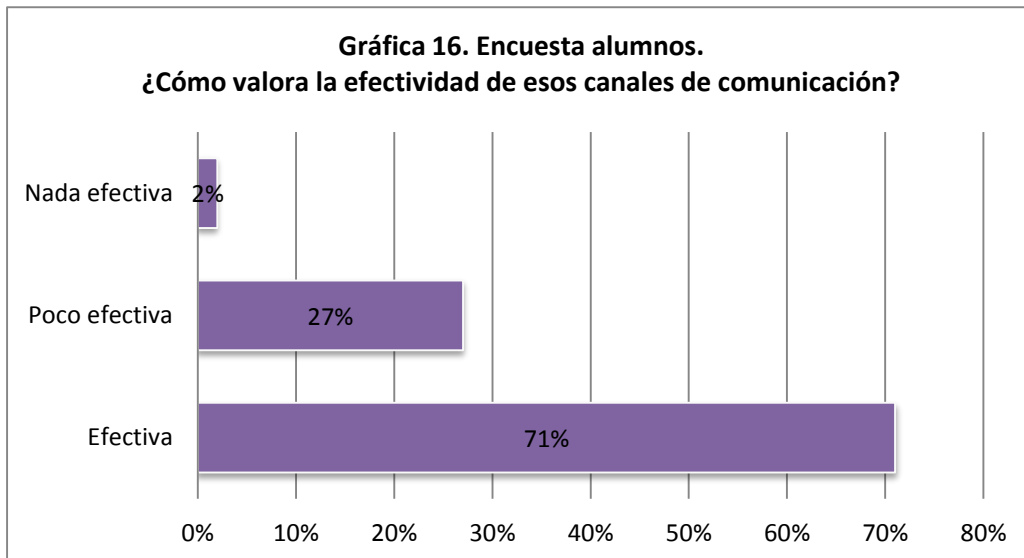
Comunicación entre docentes y estudiantes

En este apartado se analiza el grado de desempeño de los procesos comunicacionales que se dan entre maestros y alumnos, los canales de comunicación utilizados para tal fin y su nivel de efectividad; así como la satisfacción de las relaciones que se llevan a cabo entre ambos.

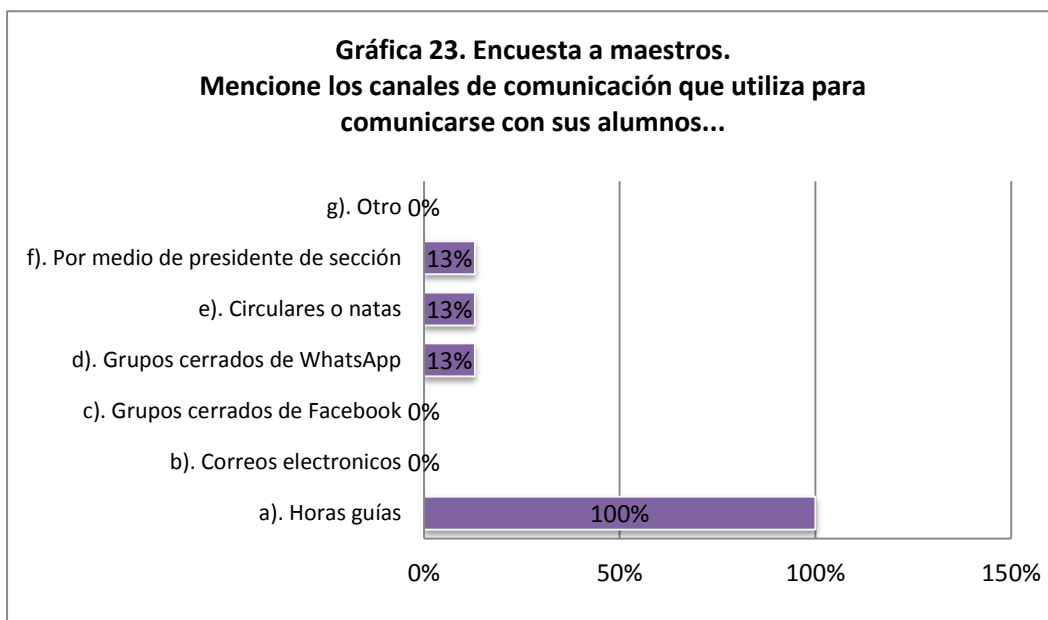


En la gráfica 15 de la encuesta a los alumnos, se representa la opinión de los estudiantes sobre los canales de comunicación que utilizan para mantener comunicación con sus maestros, el 75% expresó que por horas guiadas, 13% por grupos cerrados de WhatsApp, 7% por medio del presidente de sección y el 5% por circulares o notas.

Lo que demuestra una vez más que la comunicación más utilizada es la verbal y directa, es decir cara a cara, que se dan con los maestros guías, y un tanto reducido se hace indirectamente por medio de presidente de sección, siendo estos los líderes estudiantiles de cada aula sin embargo casi no es visto como un canal de comunicación.

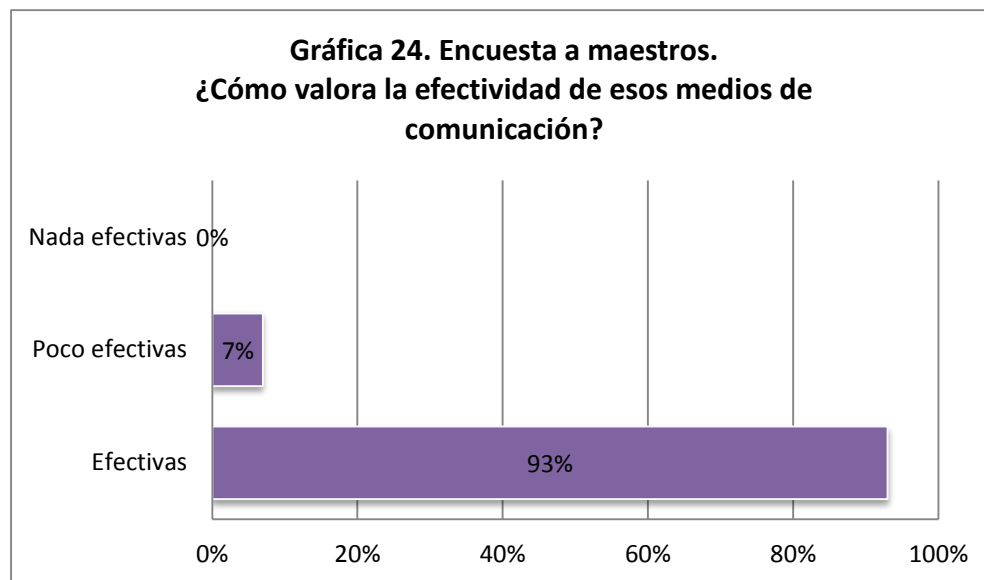


En la gráfica 16 de la encuesta a los alumnos, se valora la efectividad de esos canales de comunicación. Por ser la comunicación directa la que predomina el 71% de los estudiantes aseveraron que ésta es efectiva, el 27% poco efectiva y solo el 2% nada efectiva, demostrando que con una mejor planificación de la comunicación este canal podría ser una oportunidad para alcanzar de una mejor manera los objetivos y practicar una correcta gestión escolar.

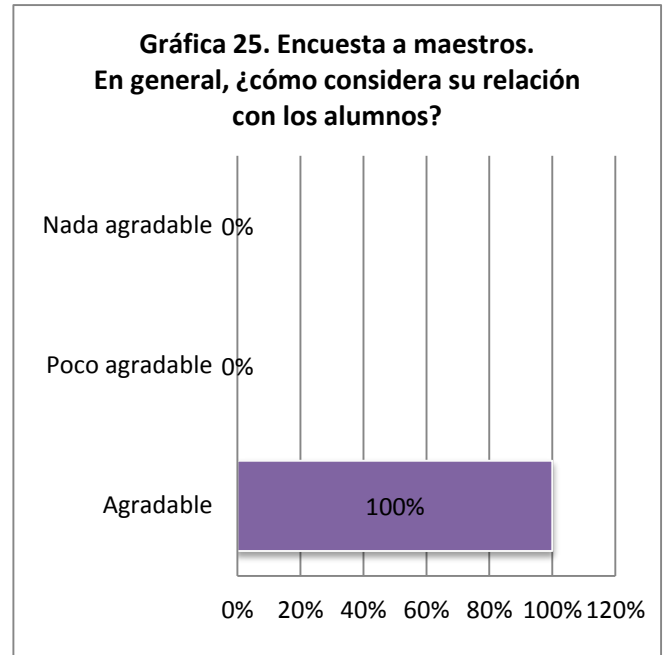
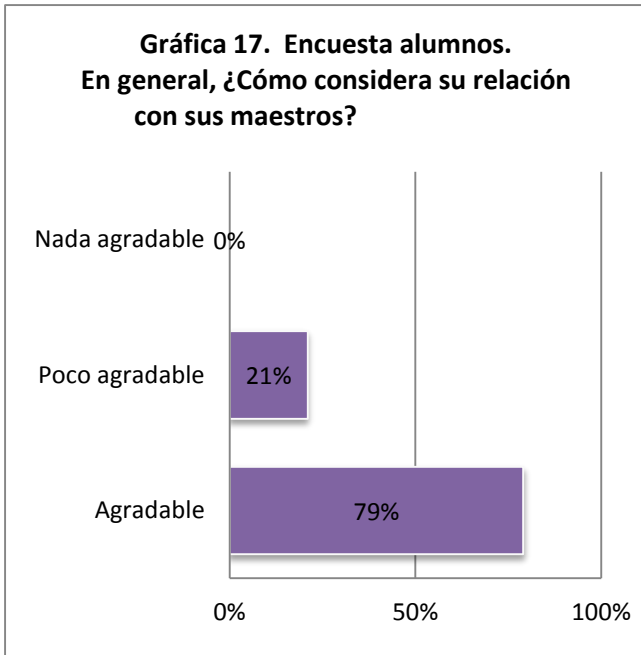


Los resultados de la gráfica 23 de la encuesta a maestros, viene a reforzar lo que lo estudiantes manifestaron, ya que aquí el 100% de los maestros afirmó que se comunica con sus alumnos por medio de las horas guiadas, pero también utilizan grupos cerrados de WhatsApp con el 13%, circulares o notas 13% y por medio de presidente de sección 13%.

Lo que determina que se le da el uso adecuado a este canal de comunicación y de ser una herramienta de apoyo a los procesos de difusión de información, la comunicación es más directa y fluida.

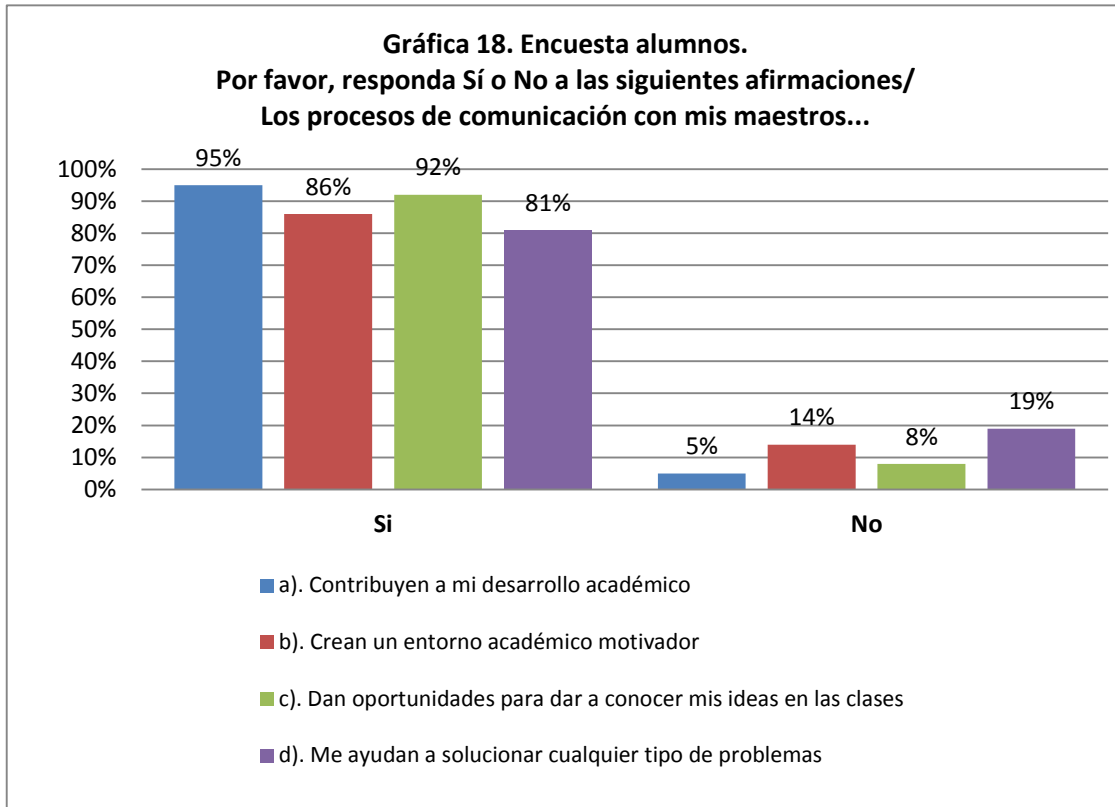


Asimismo, en la gráfica 24 de la encuesta a maestros, se valora la efectividad de esos medios de comunicación, teniendo como resultado que el 93% de los encuestados los valora de manera efectiva y tan solo el 7% respondió poco efectiva. Esto refuerza los datos de las demás graficas, donde resaltan la utilización de las horas guiadas como el canal más propicio para establecer procesos de comunicación maestros-alumnos. Con esto, también, se refuerza la parte donde se ha hablado que el flujo de comunicación que predomina para los alumnos es descendente, porque los maestros dan información y orientan a los estudiantes.



Por otra parte, la gráfica 17 de la encuesta a los alumnos en conjunto con la gráfica 25 de la encuesta a maestros, tienen la finalidad de valorar la relaciones que ambos establecen. Los resultados de la gráfica 17 resaltan que el 79% de los estudiantes considera su relación con sus maestros agradable, seguido de un 21% que respondió poco agradable. Por otro lado, los resultados de la gráfica 25, reflejan que el 100% de los maestros considera su relación con sus alumnos agradable.

Con estos datos hay que destacar que el maestro juega un papel trascendental en el desarrollo integral de los estudiantes, ya que después de los padres de familia él es el protagonista principal para encaminar al crecimiento social, educativo, psicológico y cultural a los alumnos, es por ello que se debe crear una relación estrecha entre maestro-estudiante. Por lo que se define que efectivamente existe una buena relación entre ellos, creando un vínculo muy ameno y de empatía, potencializando el clima interno como propicio para la impartición de las clases.



En la gráfica 18 de la encuesta a los alumnos se distribuyen cuatro afirmaciones, las cuales los estudiantes respondieron entre sí o no, la primera es que si los procesos de comunicación con el maestro contribuyen a su desarrollo académico, lo que el 95% respondió que sí y el 5% no. En segundo: se crea un entorno académico motivador, el 86% dijo que sí y el 14% no. Por tercero: dan oportunidades para dar a conocer mis ideas en las clases, el 92% dijo que sí y el 8% que no. Y por último: me ayudan a solucionar cualquier tipo de problemas, a lo que el 81% dijo que sí y el 19% no. Esto se puede referir a una fortaleza ya que los estudiantes destacan tener una buena relación académica con su maestro y que directamente influye de manera positiva en estos aspectos.

En definitiva, los datos respecto a la comunicación entre maestros y alumnos, permite inferir que hay un alto grado de satisfacción en los procesos de comunicación, efectuándose una comunicación efectiva porque la información llega y es recibida de manera oportuna, lo que también lleva a desarrollar un ambiente educativo agradable y propicio para el cumplimiento de los objetivos de educación.

Clima de opinión entre los diferentes públicos internos sobre la gestión escolar

Siguiendo con el análisis de la comunicación interna, en este apartado se valora la percepción que tienen los diferentes públicos internos respecto a la gestión escolar del colegio Alejandro Vega Matus. El clima de opinión es importante para entender lo que comentan los públicos sobre todo el proceso que implica la gestión escolar, en el que se destaca la implementación de las políticas educativas a través de los procesos de actuación de los actores escolares, siguiendo los objetivos organizados que hacen funcionar este sistema.

En ese sentido, la gestión escolar puede desarrollarse por medio de modelos normativo, prospectivos, estratégicos, estratégicos situacional, calidad total, reingeniería y comunicación (Casassus, 2000, citado por Papic, 2016). En relación a esto, el modelo de gestión educativa que se da en el colegio Alejandro Vaga Matus es de carácter normativo, esto porque siguen de manera estricta los planes nacionales de desarrollo educativo, siguiendo el mandato estatal de la aplicación de las políticas educativas que lleva a cabo el gobierno de turno. Para fundamentar esto, la directora del centro detalló:

“Nuestro centro como tal está regido totalmente como un colegio público por tanto se rige a lo que son las políticas educativas dirigidas de forma directa por el gobierno, entonces nosotros simplemente nos regimos a las políticas educativas que se están dando a nivel nacional....Nuestro trabajo aquí es regir, revisar que las políticas educativas se cumplan y que a nivel municipal la que toma decisiones administrativas meramente es la delegada municipal”. (Gutiérrez, 2019)

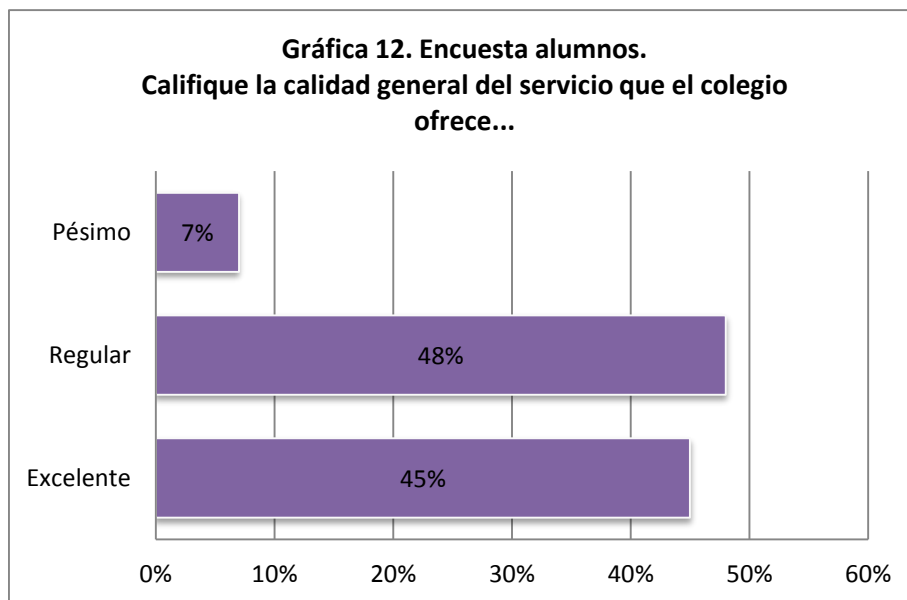
Por otro lado, la gestión escolar se mide por medio de la búsqueda de la excelencia en la calidad de la educación, es decir que procedimientos ha adoptado la organización para valorar los procesos de enseñanza, para que fortalezcan la calidad educativa que ofrecen.

Esa calidad es valorada por las autoridades del colegio Alejandro Vega Matus y demás colaboradores por medio de dos momentos evaluativos en el año, donde se analizan las debilidades y fortaleza que tuvieron en el desempeño del personal y la implementación de los currículos y así proponerse metas que les ayude a lograr esa calidad ideal:

“Para alcanzar esa calidad que es lo que estamos hablando, nosotros tenemos dos momentos de evaluación en el año, nosotros hacemos evaluaciones semestrales por ejemplo, ahorita nosotros cerramos el mes de julio y en junio. Esas evaluaciones nosotros la tomamos positiva, negativa hacia un segundo momento del año escolar, hacemos

comparativas en qué se mejoró, en qué se quedó intermedio o en que tuvimos un desajuste. Al final del año, nosotros hacemos una evaluación total, no solamente de cuántos alumnos se nos quedan, cuántos alumnos aprueban, sino tenemos una evaluación del personal docente, de apoyo y fijamos metas para el año siguiente”. (Gutiérrez, 2019)

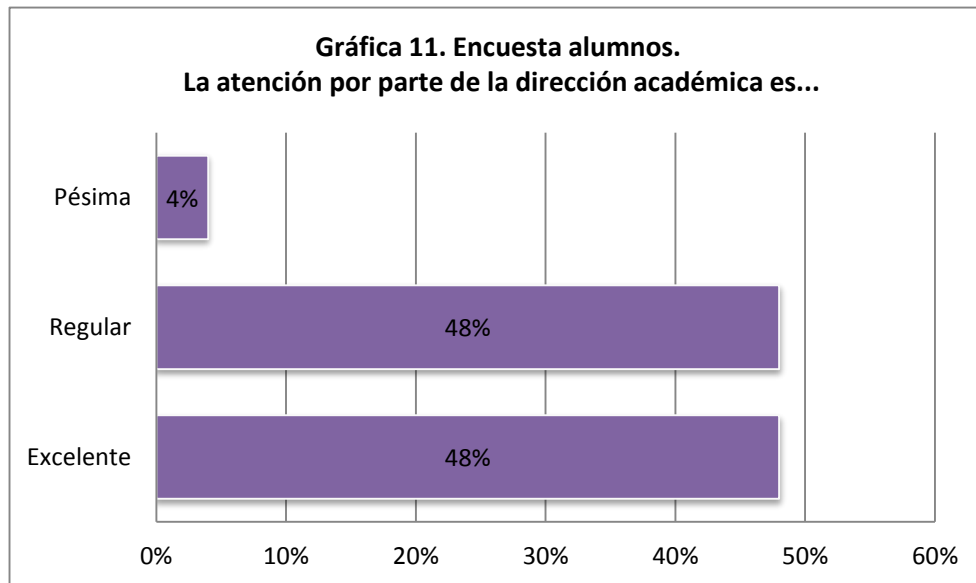
De acuerdo a la directora del centro educativo Alejandro Vega Matus esas evaluaciones han permitido mejorar el rendimiento y disciplina laboral, elevar los niveles de responsabilidad y mejorar las cosas con vocación de servicio. Así como hacer una revisión emocional, psicológica y laboralmente para tener un plan más claro en búsqueda de acrecentar los niveles de calidad. Teniendo todos estos aspectos en cuenta, los diferentes públicos internos hacen su valoración de la forma de gestión escolar.



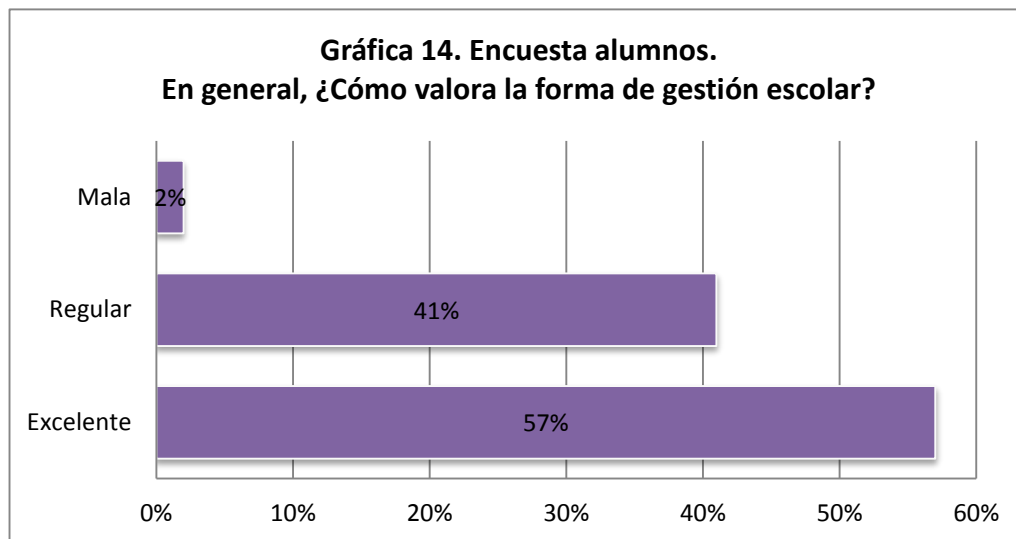
En la gráfica 12 de la encuesta a los alumnos, se refleja la opinión de éstos referente a la calidad general del servicio que el colegio ofrece, donde el 45% afirma que es excelente, el 48% regular y el 7% pésimo. Esto representa algo crucial para el colegio, puesto que es la percepción del estudiante de la calidad educativa que le es impartida, dando una valoración favorable, ya que la mayoría lo califica entre excelente y regular.

Sin embargo, hay que trabajar para reducir los niveles de percepción regular. Esto, porque la calidad educativa en los niveles inicial, primaria y secundaria es esencial para el aprendizaje verdadero y el desarrollo de los talentos humanos a tal nivel de crear aptitudes necesarias para triunfar en una futura profesión y por ende, romper esquemas de pobreza.

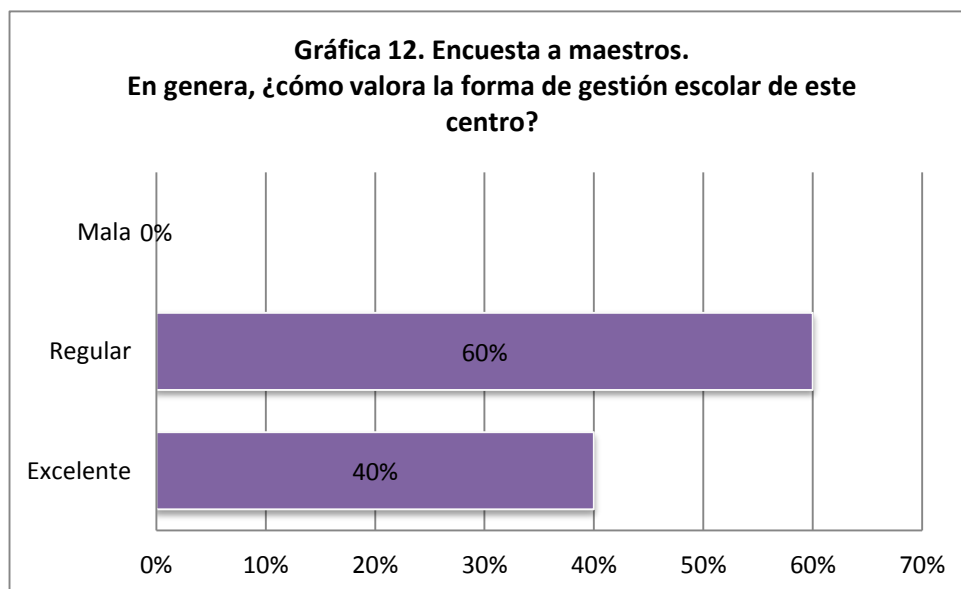
Siguiendo con el análisis, otro aspecto de la valoración escolar es el nivel de percepción que tienen los alumnos respecto al trato que reciben por parte de la organización cuando van a solicitar alguna información o realizar alguna gestión académica. Esto se muestra en la siguiente gráfica.



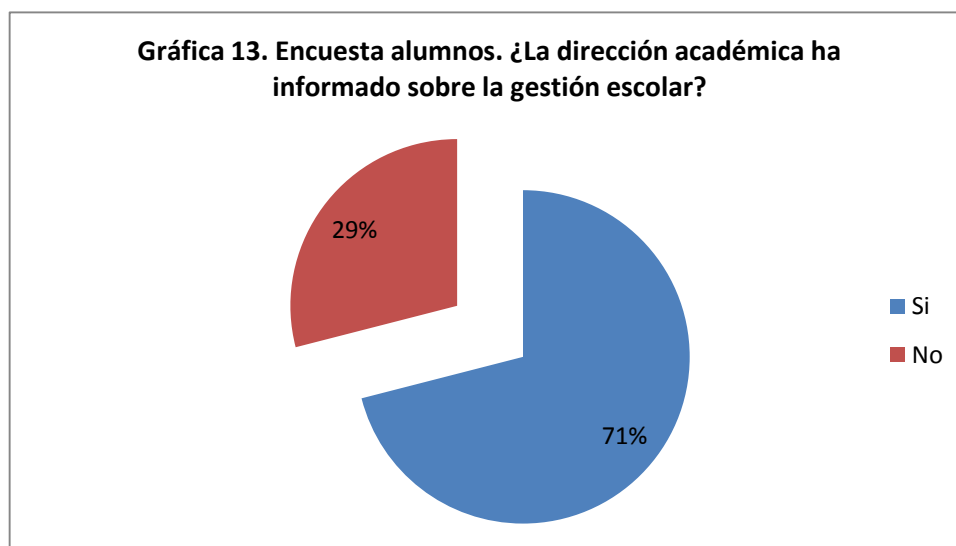
La gráfica 11 de la encuesta a los alumnos, se refleja cómo éstos perciben la atención por parte de la dirección, a lo que el 48% dijo excelente, el 48% regular y un 4% pésima esto resulta un aspecto favorable para la dirección, sin embargo se debe trabajar más para acrecentar el índice de excelencia y aminorar lo regular que está en un intermedio entre lo excelente y lo pésimo. En ese sentido, para la organización escolar debe de ser importante que gran parte de sus estudiantes se sientan atendidos de buena manera, puesto que esto crea una imagen aceptable y da confianza.



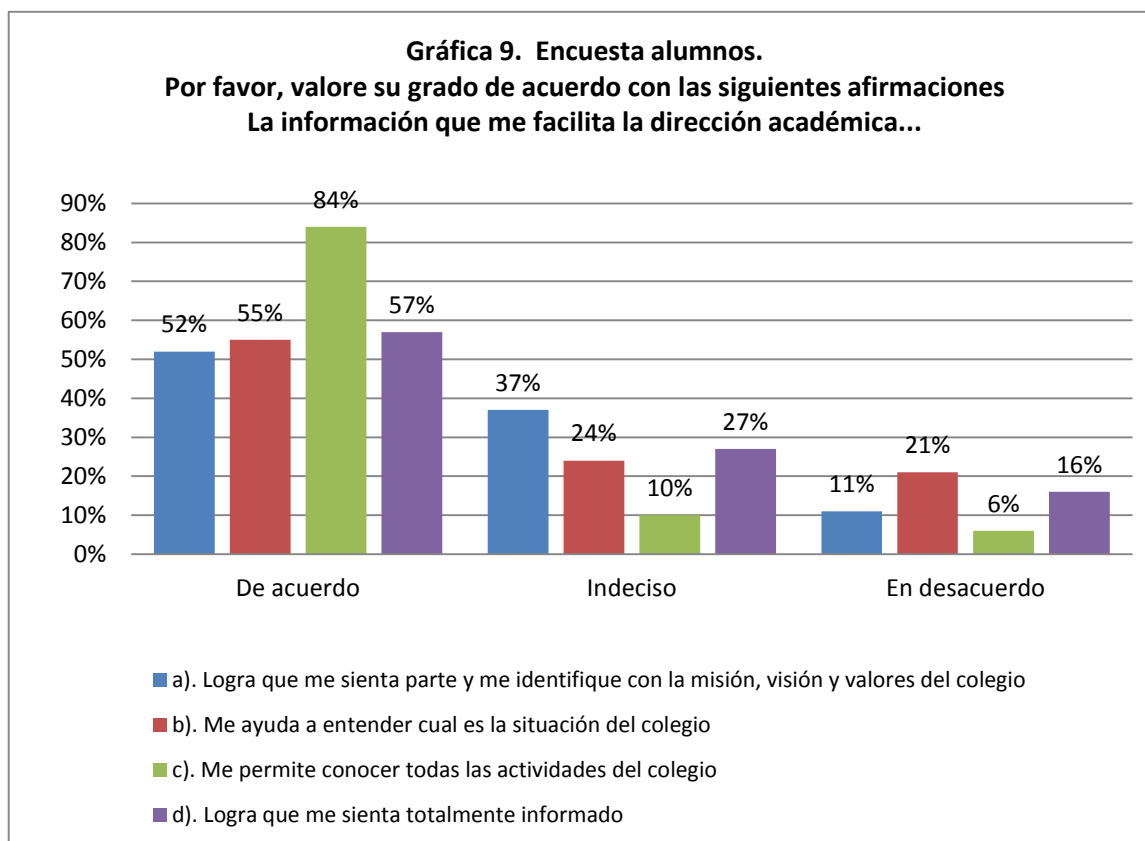
Siguiendo con el análisis de la gestión escolar, la gráfica 14 de la encuesta a los estudiantes refleja la opinión de éstos sobre la forma en que se realiza o lleva a cabo este proceso administrativo, obteniendo los siguientes resultados: el 57% valora la gestión escolar como excelente, el 41% regular y tan solo el 2% mala. Estos datos también son positivos para el colegio, ya que se ve manifestado que el clima de opinión entre los estudiantes sobre la manera en que se lleva a cabo la gestión académica en el colegio es oportuno para el desarrollo de los procesos educativos.



Por su parte, en la gráfica 12 de la encuesta a maestros, la percepción de la forma de gestión escolar es diferente, el 60% de los educadores valora el proceso de gestión escolar como regular, mientras que el 40% lo valoró de excelente. De manera que se debe trabajar mejor para reducir la percepción de gestión regular, ya que es un intermedio entre lo excelente y lo pésimo y puede repercutir negativamente en la imagen del colegio. Sin embargo es una opinión moderada.



Por otro lado, en la gráfica 13 de la encuesta a los alumnos se ve el compromiso del colegio de mantener informado a los públicos sobre su gestión escolar. Se ha consultado a los estudiantes acerca de esto, dando como resultado que el 71% aseveró estar informado de la gestión escolar y el 29% dijo que no. Esto es importante y agrega valor a la organización, pues como se ha dicho la gestión escolar es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un logro o un objetivo, en este caso el informar sobre estos procesos es una estrategia de transparencia por parte de la institución, ya que es visto, también, como rendición de cuentas.



En esta siguiente gráfica, se observa la valoración de las afirmaciones a cerca de la información facilitada por la dirección académica, teniendo como inicio de que si la información logra que el estudiante se sienta parte y se identifique con la misión, visión y valores del colegio: el 52% respondió que está de acuerdo, el 37% indeciso y el 11% en desacuerdo.

Siguiendo con: si la información ayuda a entender cuál es la situación actual del colegio, donde el 55% dijo que está de acuerdo, el 24% indeciso y el 21% en desacuerdo.

Luego, el siguiente inciso es: si permite conocer todas las actividades del colegio, el 84% dijo que está de acuerdo, el 10% indeciso y el 6% en desacuerdo.

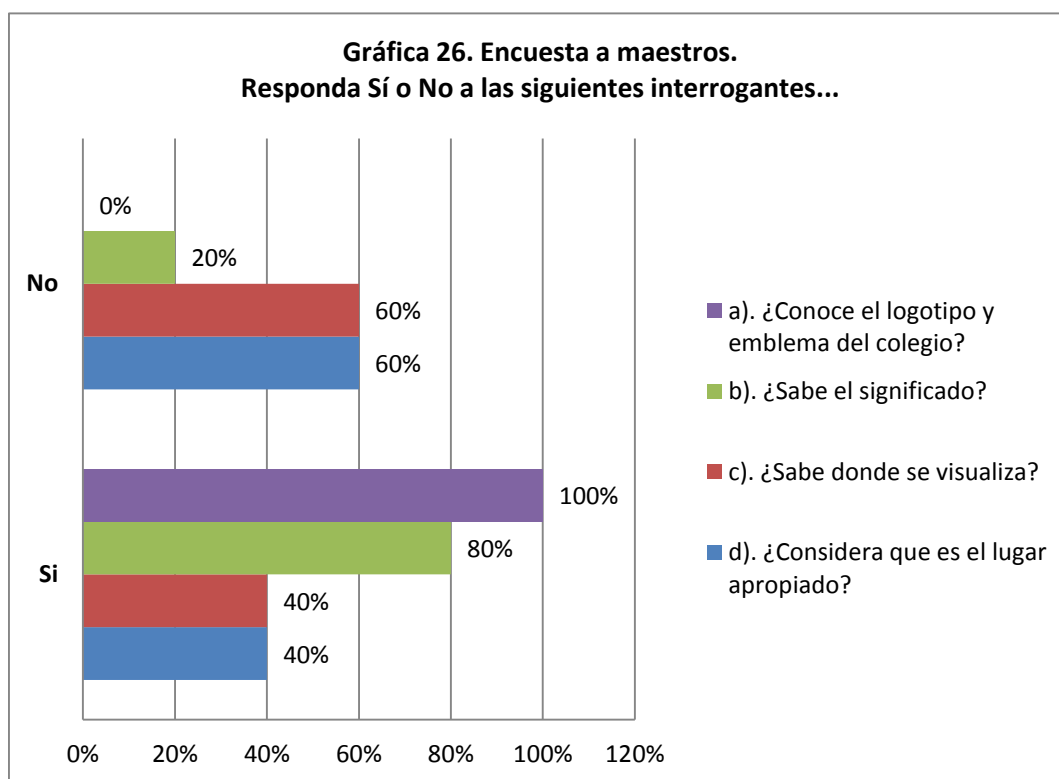
Por último, se preguntó que si la información que le facilita la dirección académica le permite estar totalmente informado, a lo que el 57% aseguró estar de acuerdo, el 27% indeciso y el 16% en desacuerdo.

En definitiva, el clima de opinión sobre la forma de gestión escolar es de una percepción aceptable y positiva, siendo esto un valor agregado para el buen desempeño de todo el sistema organizativo. Además, se destaca que el eje principal de las labores organizacionales del colegio Alejandro Vega Matus gira en torno a las políticas educativas del gobierno a través del MINED, por tanto es de un modelo de gestión meramente normativo.

Sistema de identidad visual



Los elementos que conforman el diseño de identidad visual de toda organización ayudan a diferenciarla de las demás, puesto que su simbología da sentido a su existencia ayudando a proyectar una imagen positiva. De manera que se tenga un gran alcance y buenos resultados, ya que se utiliza un lenguaje sencillo, claro y preciso. En ese sentido, el colegio Alejandro Vega Matus cuenta con un logotipo que sin embargo es poco utilizado, ya que por orden general tiene que utilizar los elementos de la identidad visual del MINED. Además, este logotipo no está visualizado en ninguna parte del colegio, pero los públicos al ser consultados manifestaron el conocimiento de este elemento.

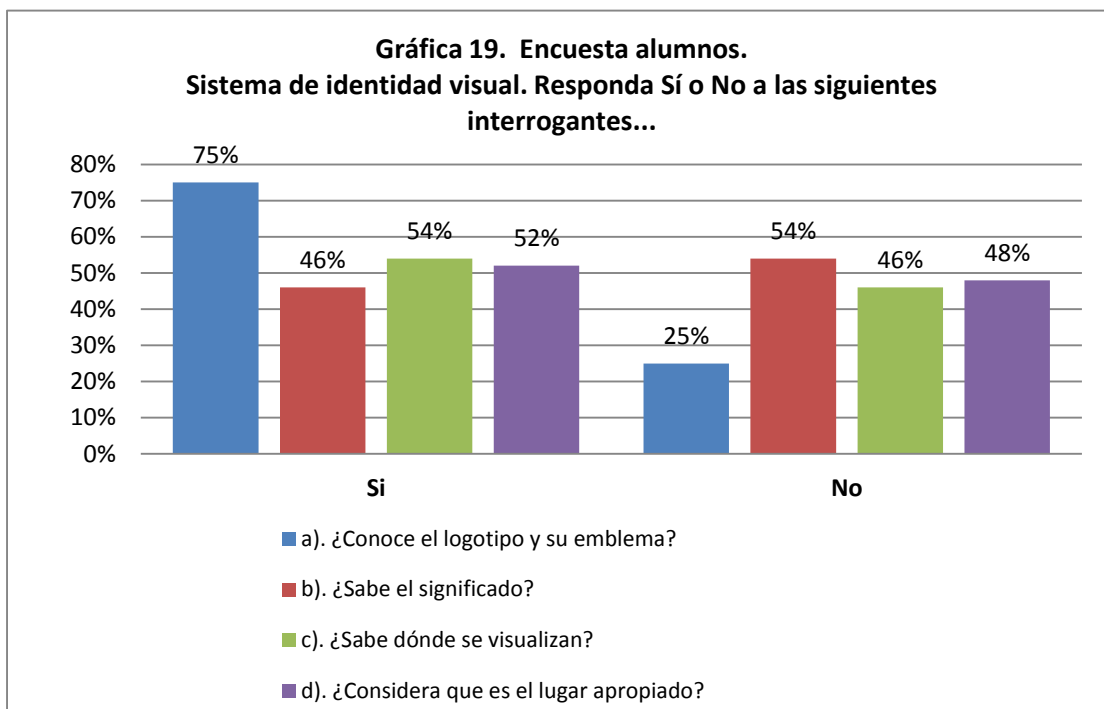


La grafica 26 de la encuesta a maestros, se realiza una serie de preguntas alrededor de la identidad visual. La primer pregunta busca saber si conocen el logotipo y emblema del colegio, donde el 100% respondió que si los conoce.

La siguiente pregunta es sobre si saben el significado de esos elementos, teniendo que el 80% dijo conocerlo y el 20% no conocer su significado.

La pregunta que sigue, busca conocer si los informantes saben dónde se visualizan, teniendo que el 60% dijo no conocer donde se visualiza y el 40% si conoce.

La última pregunta al respecto si consideran que es el lugar apropiado de visualización, el 60% dijo no y el 40% respondió que sí.



En la gráfica 19 de la encuesta a los alumnos se aborda el sistema de identidad visual en donde el alumno respondió sí o no a ciertas preguntas. Para empezar se preguntó si conocen el logotipo y su emblema a lo que el 75% dijo sí y el 25% no. Por segundo, si saben el significado a lo que el 46% dijo sí y el 54% dijo que no. Por tercero, se cuestionó si saben dónde se visualizan el 54% dijo sí y el 46% expresó que no. Por último, se preguntó si consideraban que era el lugar apropiado a lo que el 52% dijo que sí y el 48% no.

Como se ha expresado, la identidad visual es la imagen que tiene el público de una marca o servicio y que les hace sentir, al relacionarse con ella. En ese sentido debe transmitir y proyectar emociones. La identidad visual, pues, debe de poseer un significado determinado. Sin embargo, el Colegio Alejandro Vega Matus no aplica su identidad visual, sino más bien se apropia de los elementos visuales del Ministerio de Educación. Por lo que los datos positivos arrojados por las dos gráficas podrían tener su justificación en la explicación que hace la directora del centro:

“Todos los logotipos que hay nos regimos al MINED, pero todo lo que sale fuera son logotipos del Ministerio de Educación porque es parte de las orientaciones. El logotipo del centro como el sello personal, para que la persona externa se dé cuenta de que es del Alejandro Vega Matus está en un extremo, pero conserva los logotipos del Ministerio de Educación, porque somos una sola institución”. (Gutiérrez, 2019)

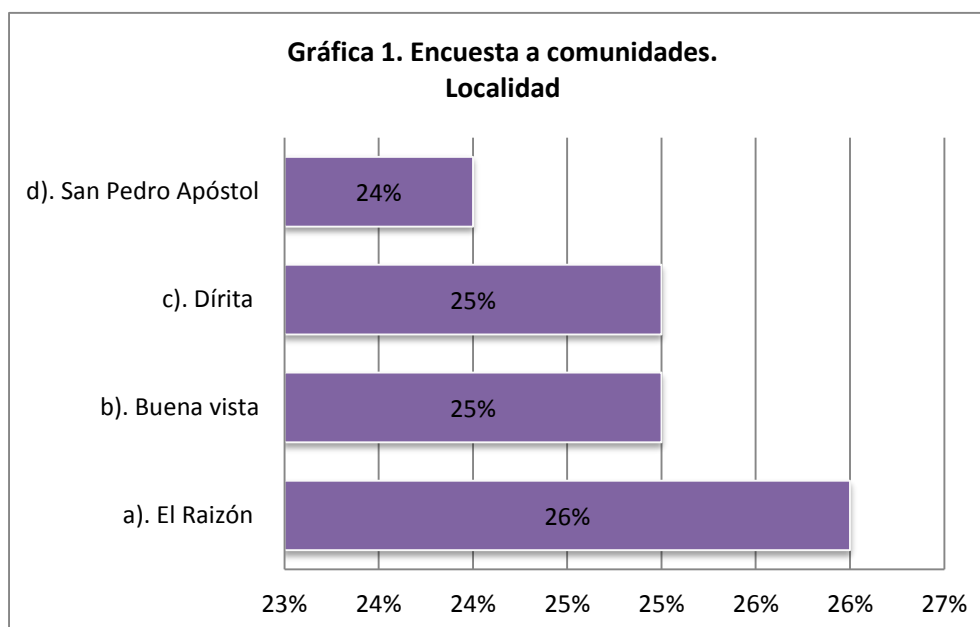
De igual manera, todo lo que tiene que ver con papelería membretada, sello, colores institucionales son del MINED: *“porque somos una sola institución. Pero que se vaya a decir que solo es el Alejandro Vega Matus independiente, no; porque somos perteneciente a una institución estatal”* (Gutiérrez, 2019). Pero, al ser consultado cada uno de los públicos internos se puede notar que ellos identifican los elementos de la identidad visual, como son logotipo, emblema y ubicación de los mismos.

4.3. SUBCAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

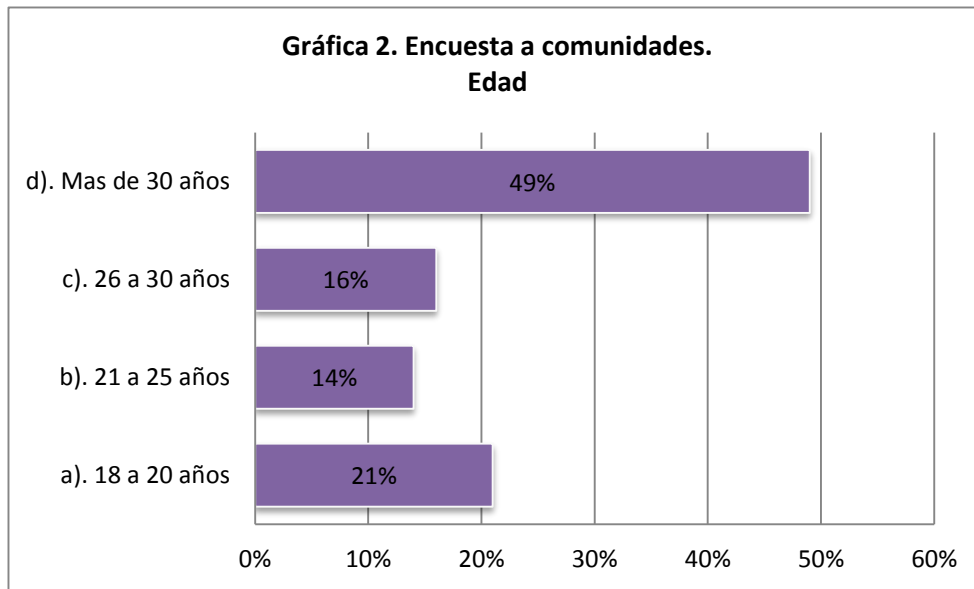
Una vez finalizado al análisis de la comunicación interna, se procede a realizar una valoración de los aspectos relacionado con la comunicación externa como es la imagen organizacional, los flujos y canales de comunicación. En ese sentido, la imagen es la percepción que tienen los públicos externos respecto al servicio que ofrece la organización. Para este análisis se realizó una encuesta a las comunidades aledañas al colegio, como son: El Raizón, Buena Vista, Dírita y San Pedro Apóstol.

Datos sociodemográficos

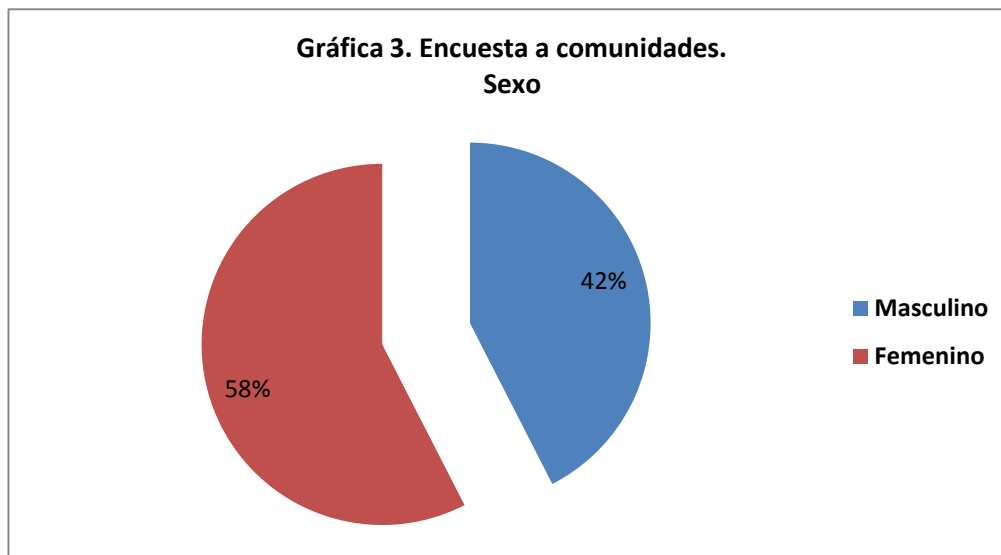
En este apartado se refleja la edad, sexo y la localidad a la que pertenecen los encuestados. En las siguientes gráficas se muestran los resultados de la encuesta aplicada a las comunidades aledañas al Colegio Público Alejandro Vega Matus.



En la primera gráfica de la encuesta a las comunidades se refleja que el 26% de los encuestados son de El Raizón, Mientras que de Buena Vista el 25%, de Dírita el 25% y de la comunidad San Pedro Apóstol el 24%.



Así mismo, el 49% de los encuestados tiene más de 30 años de edad, seguido del 21% en el rango de 18 a 20 años, mientras que el 16% de 26 a 30 años y el 14% entre los 21 a 25 años. Siendo el porcentaje más alto el rango de más de 30 años.



A su vez, en la gráfica 3 se puede ver que el 58% de los encuestados es del sexo femenino, mientras que el 42% del masculino. Predominando más el género femenino, fenómeno que se presenta también en los públicos internos.

Imagen organizacional, flujos y canales de comunicación externa

En primer lugar, para poder analizar la imagen del colegio Alejandro Vega Matus es necesario establecer cuáles han sido los criterios que la organización ha tomado para proyectarse hacia las comunidades. La imagen, pues, es la proyección del colegio en su entorno, para establecer relaciones de empatía con el servicio que ofrecen.

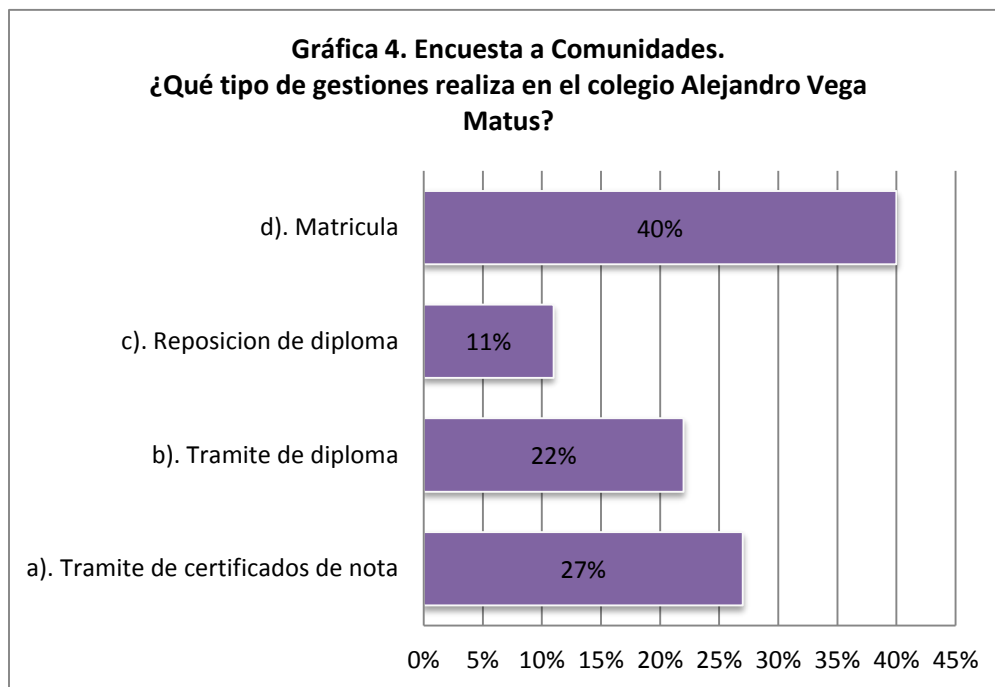
En ese sentido, el colegio Alejandro Vega Matus se proyecta por medio de la integración de las comunidades con el centro, a través de consejería escolar, donde se ha creado una comisión que la integran dos padres de familia, dos alumnos, el docente del aula en conjunto con la directora y subdirector, quienes se reúnen mensualmente:

“Eso nos permite saber de la comunidad: qué está pasando en la comunidad, fenómeno concreto que está ahorita lo que es la epidemia del dengue. Entonces nosotros nos apoyamos del padre de familia para hacer llegar este mensaje sobre el cuidado y mantenimiento de nuestros niños y también nos proyectamos como institución en el momento que nosotros decimos aquí va a ver una charla, por favor necesitamos que vengan todos”. (Gutiérrez, 2019)

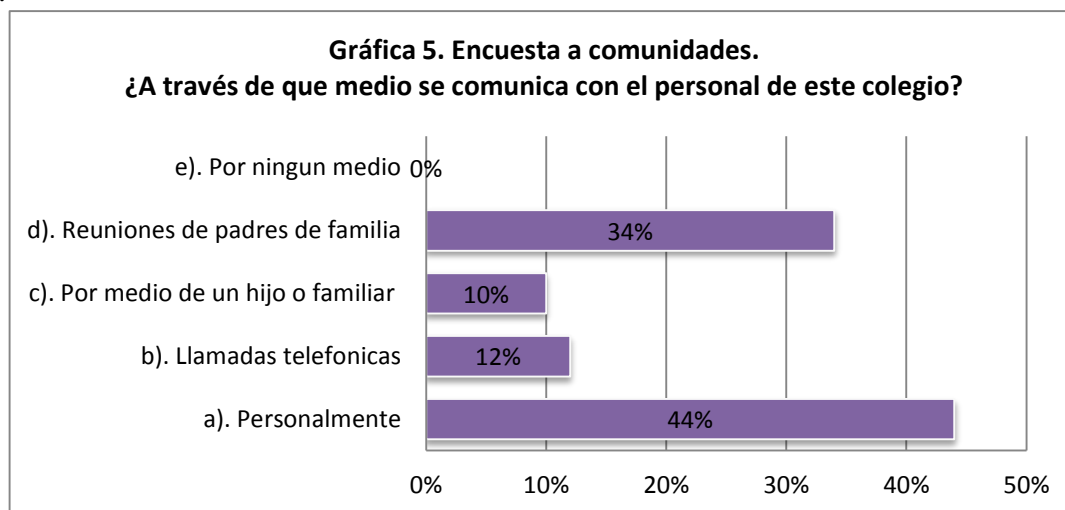
De acuerdo a la directora, el colegio en los últimos cinco años ha establecido un mayor acercamiento con las comunidades, ya que por mucho tiempo no había una relación como comunidad educativa con los pobladores aledaños y ese ha sido el reto que se han planteado, rescatar esa relación: *“nosotros como institución del Estado tratamos de que se nos acerquen más porque han sido muchos años de divorcio que ha habido como comunidad educativa y eso tratamos de rescatar con las comunidades”* (Gutiérrez, 2019).

Respecto al alcance y efectividad de ese método de proyección ha sido poco, la directora manifestó: *“yo creo que desde una apatía total hemos crecido tal vez un 30% o 35% y totalmente fortalecidos con ese 35% de la totalidad de los padres”* (Gutiérrez, 2019). Por tanto, para lograr mejores resultados necesitan estructurar nuevas estrategias para crear vínculos y relaciones de confianza más solidas.

Avanzando en el análisis de la comunicación externa, la imagen está relacionada con el tipo de acercamiento que tiene las comunidades con el colegio, los canales de comunicación para tal fin y la percepción de la calidad del servicio que ofrece el colegio.

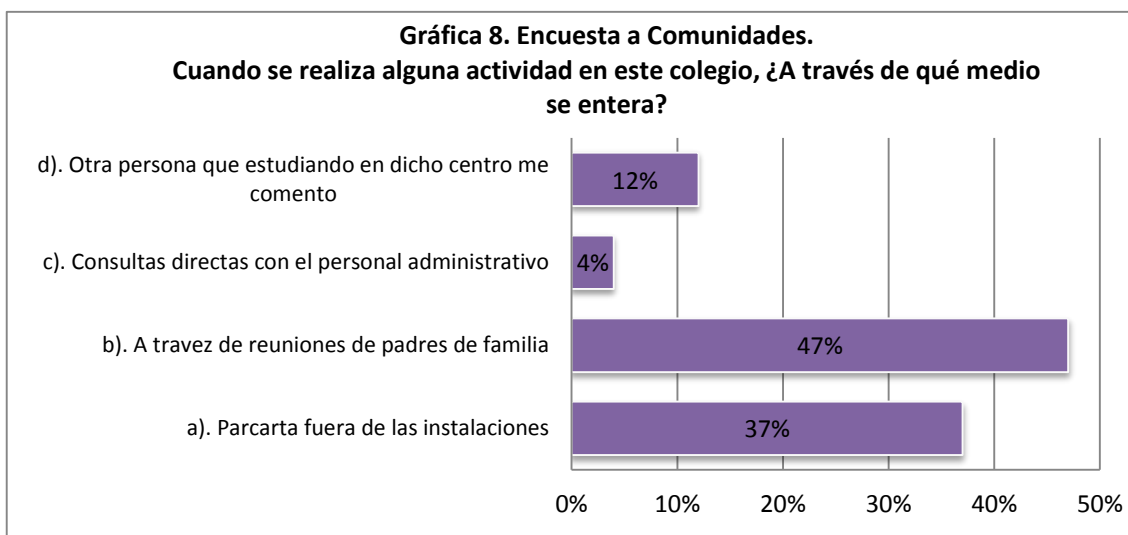


Considerando el acercamiento de las comunidades con el servicio que ofrece el colegio Alejandro Vega Matus, la pregunta de la gráfica 4 de la encuesta a las comunidades permite ver el tipo de gestiones que éstos llevan a cabo, obteniendo los siguientes resultados: el 40% respondió que realizan gestiones de matriculas, seguido del 27% para tramites de certificados de notas, mientras que el 22% respondió que tramites de diplomas y el 11% reposición de diplomas. De manera que se deduce que a través de este tipo de gestiones las comunidades mantienen relaciones con el colegio.



De igual manera, en la gráfica 5 de la encuesta a las comunidades, se determinan los tipos de canales que utilizan los pobladores para comunicarse con el personal del colegio, dando como resultado que el 44% dijo comunicarse personalmente, mientras el 34% respondió que por medio de las reuniones de padres de familia, seguido del 12% que menciona por llamadas telefónicas y el 10% por medio de un hijo o familiar que estudia en el colegio. Con estos datos, se puede ver que

el canal de comunicación más usado es el oral, el directo: personalmente o reuniones de padres de familia son medios de comunicación orales. Este mismo fenómeno se presenta en los procesos de comunicación interna.



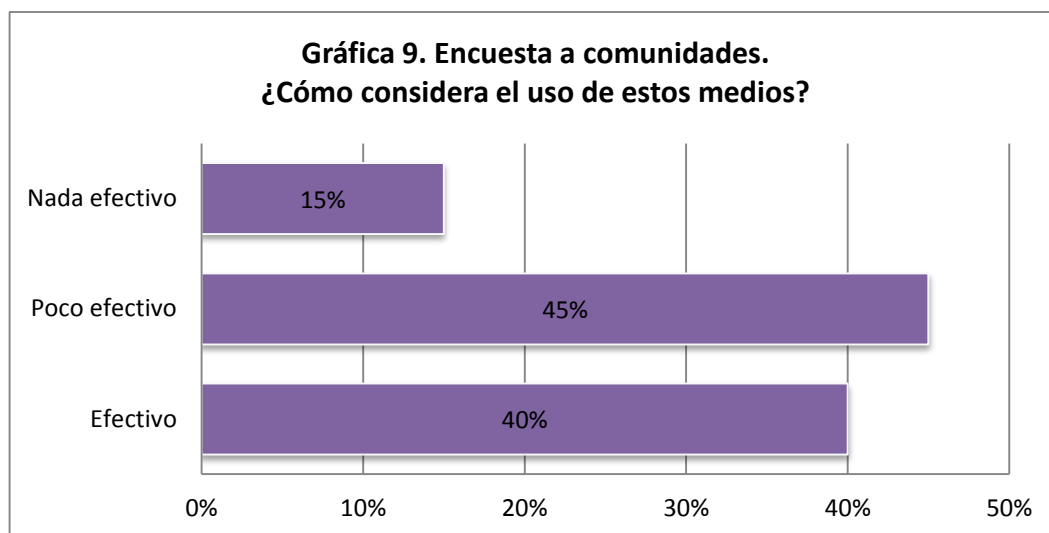
Siguiendo con el análisis de los medios de comunicación externos, la pregunta de la gráfica 8 de la encuesta a las comunidades, se detalla el canal de comunicación por el cual el público externo se entera de las actividades del colegio, los resultados son: el 47% a través de reuniones de padres de familia, seguido del 37% que respondió por pancartas afuera de las instalaciones, mientras que el 12% dijo que se entera por otra persona que estudia en dicho colegio y el 4% por medio de consultas directas con el personal. Observándose el mismo fenómeno comunicacional, destacando la comunicación directa, cara a cara.

Con respecto a esto, la secretaria al consultarle sobre los canales de comunicación que utilizan para comunicarse con las comunidades respondió: “se manda a llamar al padre a reunión o se pone un aviso afuera en el portón o vienen los padres a traer a los niños y se les dice mire va a haber reunión de padres de familia” (Hernández, 2019). Por su parte la directora dijo:

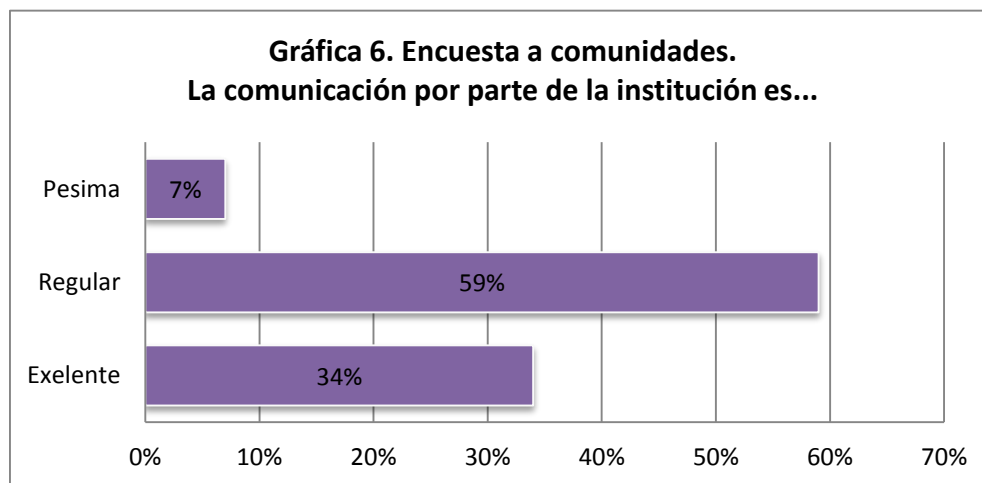
“De manera externa, tenemos anuncios y avisos que ponemos en el frente del centro o adentro según sea el método o el tema que vamos a informar y también hacemos uso de las redes, tenemos perfil oficial, salimos como Colegio Alejandro Vega Matus”. (Gutiérrez, 2019)

Además, el uso de estos canales permite determinar que el flujo de comunicación externa se da de manera descendente y ascendente. Descendente porque que la comunicación se mueve de dos formas: primero de dirección académica a comunidades respecto a los instrumentos de las pancartas, redes sociales y llamadas telefónicas, y segundo de dirección académica a maestros y de éstos a las comunidades, en relación al medio de comunicación personal, reuniones, entre otros.

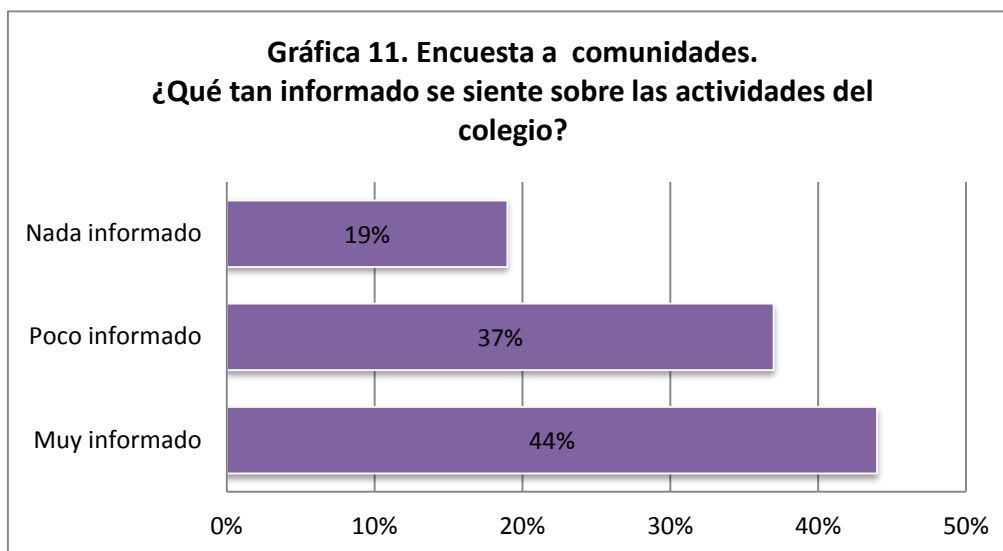
Mientras lo ascendente se da con los canales de comunicación directos, cara a cara. Estos permite a las personas cuestionar, preguntar, ahondar o criticar la información que recibe, por lo que la comunicación esta en movimiento de las comunidades a la dirección académica, en primer lugar; y en segundo lugar, de las comunidades a los maestros y de éstos a la dirección académica.



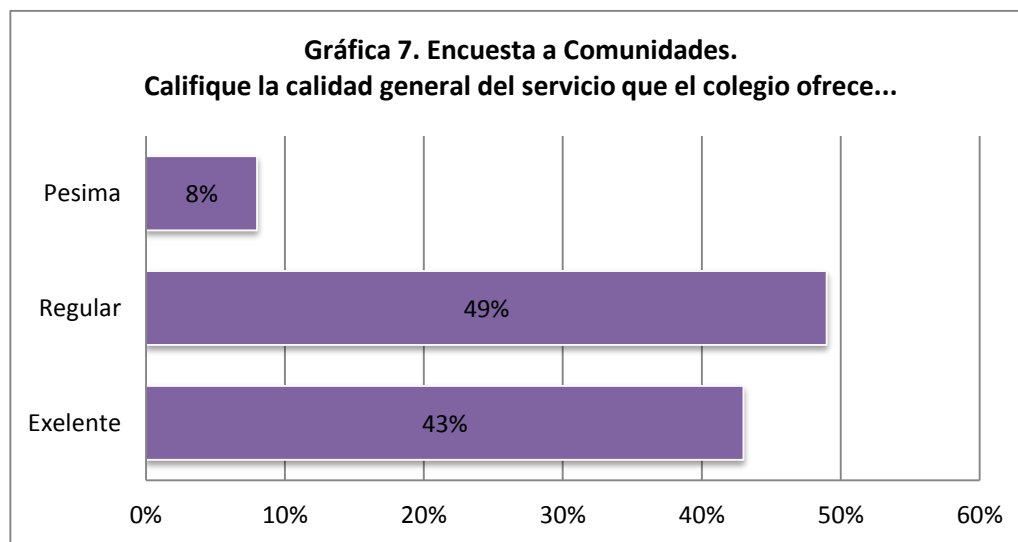
Teniendo conocimiento de las canales de comunicación más usados para la mantener comunicación con el público externo, la gráfica 9 de la encuesta a las comunidades permite determinar el nivel de efectividad de dichos medios, donde el 45% respondió que el uso de esas herramientas de comunicación son poco efectivos, seguido del 40% que dijo que son efectivos y el 15% los valoro como nada efectivos. Esto hace ver que hay un problema en los procesos de comunicación externa, ya que la mayoría considera esos canales como poco efectivos, pero han sido los oportunos; lo que se necesita es optimizarlos.



Otro aspecto importante es la valoración de la comunicación que reciben las personas por parte de la institución, la percepción sobre esto se refleja en la gráfica 6 de la encuesta a las comunidades, donde el 59% respondió que la comunicación por parte de la institución es regular, seguido del 34% que dijo que es excelente y el 7% que es pésima. Se puede determinar, también, que hay una percepción de conformidad pero no de satisfacción respecto a la comunicación externa en general.



En cambio, en la gráfica 11 de la encuesta a las comunidades respondieron sobre qué tan informados se sienten de las actividades que realiza el colegio, obteniendo que el 44% respondiera sentirse muy informado, seguido del 37% que respondió poco informado y el 19% nada informado. Esto resulta beneficioso para el colegio ya que la gente al sentir muy informado permite determinar que la comunicación llega en tiempo y forma.

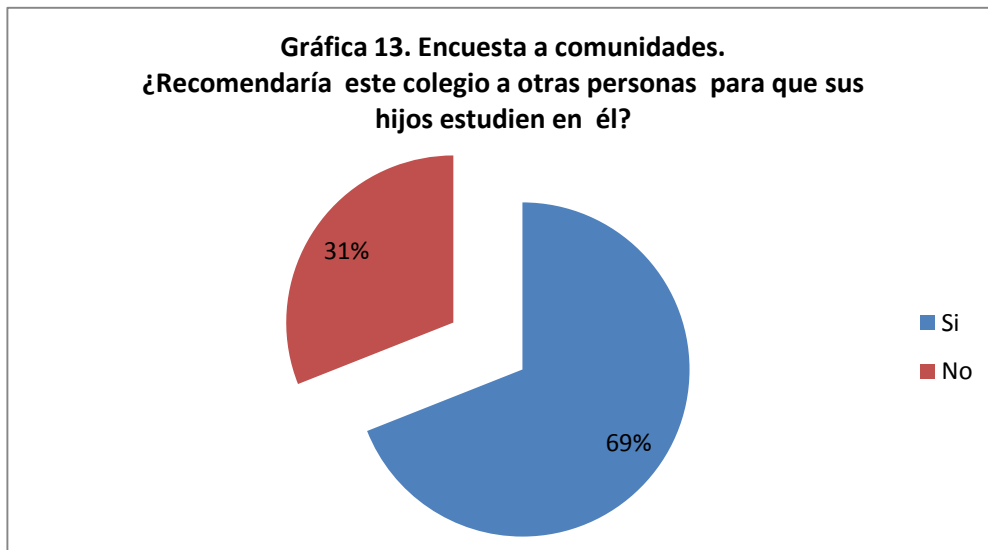


Respecto al servicio que ofrece el colegio, en la gráfica 7 de la encuesta a las comunidades, la percepción del público externo es que el 49% valora la calidad del servicio como regular, seguido del 43% que respondió que la calidad es excelente y el 8% un servicio pésimo. Con estos datos se determina que la gente tiene una percepción aceptable con la calidad del servicio, pero no crea una imagen de satisfacción.

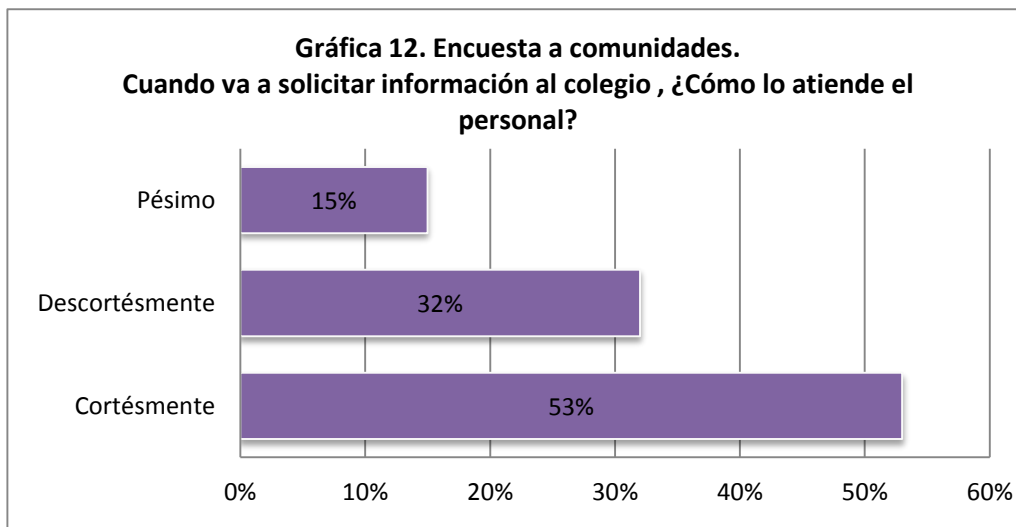
Al respecto de la calidad del servicio, la directora dijo:

“Lo ideal es casi una utopía de la calidad total, verdad. Sin embargo, sabemos que tenemos el material humano muy preparado, nuestros maestros todos están certificado, todos son maestros de calidad, normalistas, en el caso de primaria. En el caso de secundaria, todos son

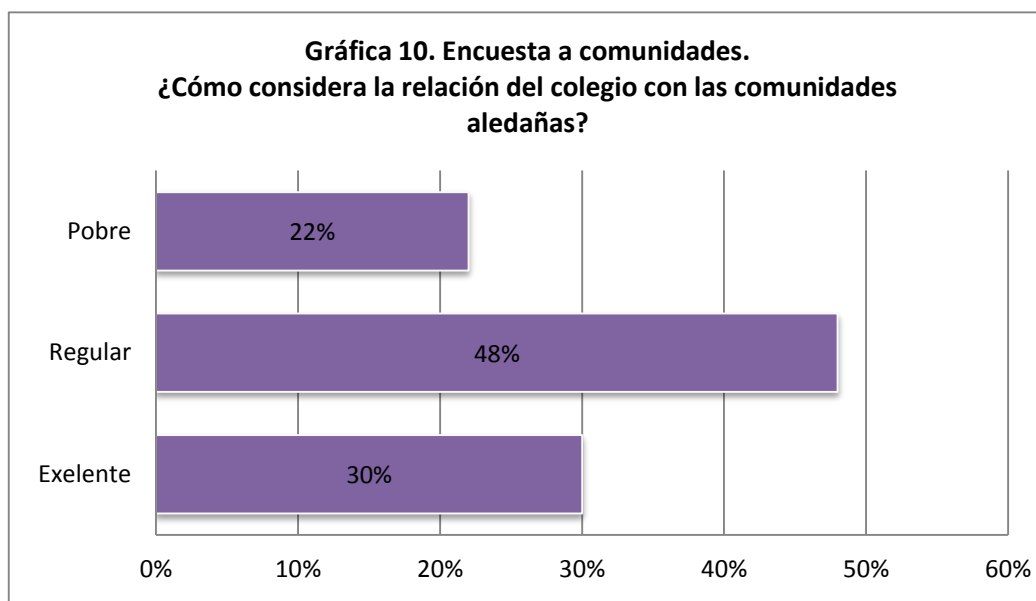
especialistas en las áreas que atienden en la totalidad y el calor humano considero que es algo muy importante, porque nuestros niños son muy importantes, volviendo al tema de la calidad nuestros maestros están en constante capacitación”. (Gutiérrez, 2019)



En relación a la gráfica 13 de la encuesta a las comunidades, se les pidió a las personas responder si recomendarían a otras personas el colegio para que sus hijos estudien, a lo cual respondieron: el 69% dijo que sí, mientras que el 31% respondió que no. Lo que refuerza lo que ya se ha dicho, que la población tiene una percepción aceptable del servicio que ofrece el colegio, lo que ha permitido que lo recomienden.



A su vez, en la gráfica 12 de la encuesta a las comunidades se muestra el grado satisfacción con respecto a la atención del personal cuando la gente va a solicitar información, teniendo la siguiente percepción: el 53% respondió que el personal lo atiende cortésmente, seguido del 32% que dijo lo atienden descortésmente y el 15% con una atención pésima. Lo que deja ver que las personas se sienten satisfechas con el trato que reciben por parte del personal del colegio.



Por último, no menos importante, en la gráfica 10 de la encuesta a las comunidades se valora el nivel de percepción de las personas sobre las relaciones que el colegio establece con los poblados aledaños, obteniendo los siguientes resultados: el 48% respondió que la relación del colegio con las comunidades es regular, seguido del 30% que considera que es excelente y el 22% dijo que es una relación pobre. Esto permite visualizar que el proceso de relaciones colegio con público externo no son óptimas, es decir no muy satisfactorias. Ha permitido que la comunicación llegue, pero los lazos de confianza e integración no son sólidos.

En definitiva, los procesos de la comunicación externa que lleva a cabo el colegio Alejandro Vega Matus destacan:

- ✓ Una buena práctica de la comunicación externa
- ✓ Al pasar de unas relaciones con las comunidades totalmente nulas a tener un acercamiento creando pequeños vínculos y rompiendo barreras de aislamiento
- ✓ Donde la interacción con las personas se está potencializando
- ✓ Sin embargo, para tener un mayor alcance se necesitan más acciones para proyectar y posicionar la imagen de la organización escolar
- ✓ Los canales de comunicación han sido oportunos para la recepción de información, pero no muy eficaces
- ✓ Donde la comunicación se mueve en dos direcciones: descendente y ascendente
- ✓ La percepción del servicio es calificada como regular en un alto porcentaje, lo que determina que es aceptable.

4.4. SUBCAPÍTULO III: DEBILIDADES Y FORTALEZAS EN LOS PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL COLEGIO PÚBLICO ALEJANDRO VEGA MATUS

El siguiente aspecto del análisis y discusión de los resultados trata de conocer las debilidades y fortalezas de los procesos en la gestión de la comunicación interna y externa en el colegio Alejandro Vega Matus, esto para identificar las áreas de oportunidad con el fin de tener las bases para establecer las estrategias de comunicación que integran la propuesta del plan de comunicación. La disertación alrededor de esto se realiza tomando en cuenta el segundo objetivo de esta investigación: conocer las fortalezas y debilidades en los procesos de comunicación interna y externa en el colegio Público Alejandro Vega Matus.

Gestión de la comunicación interna y externa. Planificación de las estrategias de comunicación

Antes de definir las fortalezas y debilidades que presenta el colegio respecto a su comunicación, se hará un análisis de la forma de gestión de la comunicación interna y externa. En relación a esto, es importante destacar que la gestión de este intangible es un factor importante para crear una dinámica organizacional más productiva, sin embargo muchas instituciones educativas no le dan mucha importancia a este aspecto, realizando una práctica con un cuadro típico donde el sistema de comunicación es deficiente.

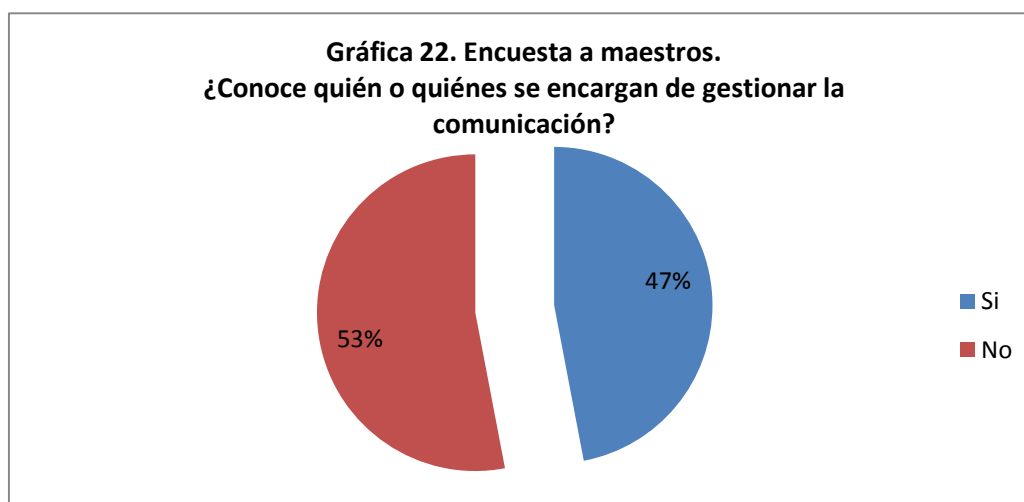
Considerando lo anterior, los procesos de comunicación en el colegio Alejandro Vega Matus giran en dos funciones. En primer lugar una gestión informativa, donde se destacan los procedimientos, canales y eficacia en la coordinación de la información que transmiten a sus públicos. En segundo lugar, una gestión comunicativa, en la que resalta lo oportuno y fluidez de los procesos de comunicación y el aspecto de la coordinación de los roles y tareas.

En la parte de la gestión de la información, los canales de comunicación han sido oportunos para la recepción de la información, tanto a nivel interno como externo; sin embargo algunos canales no son muy efectivos, más las plataformas tecnológicas. Hay que destacar, también, que las fuentes de información interna y externa se dan en primera instancia de la dirección académica hacia sus diferentes públicos, quien utiliza las herramientas de comunicación para que haya un

procesamiento y comprensión de esa información y favorezca las relaciones laborales, interpersonales y de empatía.

Con respecto a la recepción de la información, esta es recibida pero la respuesta en algunos públicos, como el externo, no es muy favorable para la organización escolar, lo que requiere que haya una mejor optimización de los canales de comunicación. A nivel interno los canales de comunicación son calificados efectivos.

Considerando la gestión comunicativa, los flujos de comunicación se mueven en varias direcciones, a nivel interno por orden de presencia: descendente, ascendente, diagonal con cierta horizontalidad. A nivel externo, por orden de presencia: descendente, ascendente. En la parte interna, ha permitido la coordinación de las actividades educativas y la gestión escolar. También, a lo externo se ha desarrollado la apertura de establecimiento de relaciones con las comunidades. Asimismo, hay que destacar que los encargados de la gestión de la comunicación interna y externa son la directora y subdirector con el apoyo de la secretaria, pero no todos conocen a las personas encargadas, como se observa en la siguiente gráfica.



La gráfica 22 de la encuesta a los maestros, se puede ver que el 53% dijo que no conoce a las personas encargadas de gestionar la comunicación, seguido del 47% que respondió que sí los conoce. Lo cual hace ver que no hay una correcta orientación de quienes distribuyen la información. La causa de esto podría ser la no visualización del organigrama, en el que se establecen los cargos, roles, funciones y las personas encargada de los procesos de comunicación. Por su parte, la encargada de limpieza identifico a la directora como la encargada. Mientras que la secretaria dijo: *“los dos ellos, la directora y el sub director. Y a veces a mí, porque cuando ellos no están, entonces yo me voy a orientar a los maestro”* (Hernández, 2019).

A su vez, la gestión de la comunicación se valora por medio de la planificación de la comunicación implementada para facilitar, mejorar y reforzar el sistema de comunicacional. En ese sentido, el colegio tiene ciertas estrategias, de lo que se logro conocer por medio de los resultados arrojados por los instrumentos.

A nivel interno:

- ✘ Reuniones con los maestros para fortalecer las capacidades y destrezas docente, se realizan una vez al mes que además sirve como espacio de retroalimentación. Tiene la duración de una hora
- ✘ Diálogo institucional para la resolución de conflictos
- ✘ Evaluaciones semestrales.

A nivel externo:

- ✘ Integración de la comunidad con el centro de estudio, por medio de una comisión compuesta por dos padres de familia, dos alumnos, el docente del aula, directora y subdirector, teniendo reuniones mensualmente.

Pero, no hay un plan de comunicación como tal donde se determinen las tácticas para llevar a cabo esas estrategias. Al respecto de la implementación planes de comunicación, la directora mencionó:

“Sí, prácticamente en cada encuentro ya está programado, a veces se organiza por una situación que se dé, pero prácticamente todo está programado, las temáticas que estamos abordando por mes ya están programadas, la variante es algo imprevisto que suceda cambia esa organización que tenemos, pero en tema general todo lo tenemos programado”. (Gutiérrez, 2019)

No obstante, el planificar las reuniones no responde a una planificación global de comunicación, es una parte importante tener programado cada reunión y las temáticas a tratar y constituye una estrategia en sí misma que permite cierto flujo en la comunicación, pero no abarca todos los aspectos referidos a la comunicación.

Por lo que se deduce que la gestión de comunicación es de manera empírica, esto de alguna manera les ha ayudado en los procesos comunicativos. Es necesario, pues, que se tenga un plan con estrategias que abarquen todos los aspectos de la comunicación interna y externa, desde su

estructura hasta el acercamiento con su entorno, lo que les permitirá ser más eficaces y poder prever problemas futuros.

En relación a lo anterior, los públicos desconocen la existencia de estrategias de comunicación, a como se nota en la siguiente gráfica.



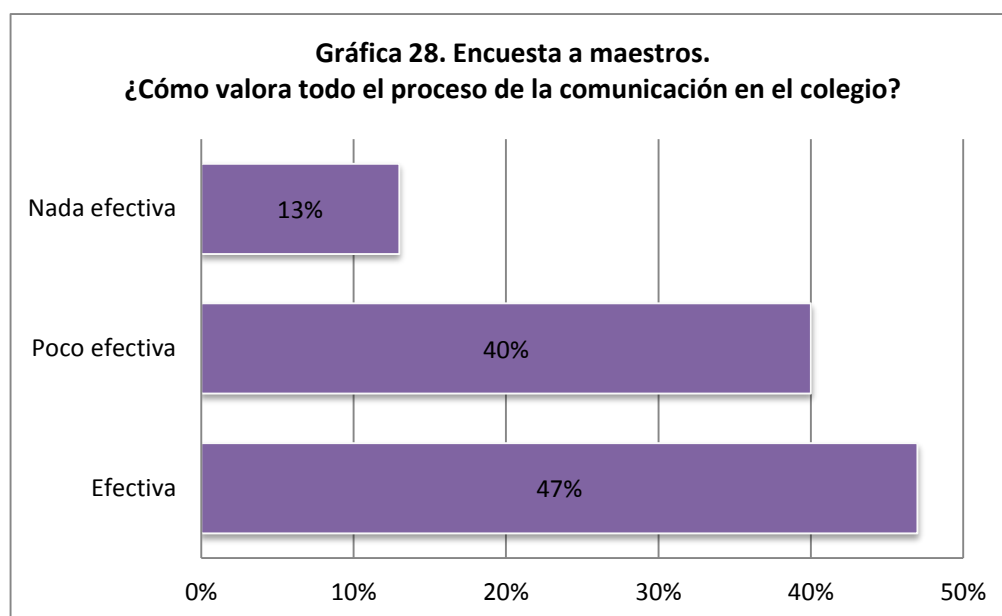
En la gráfica 27 de la encuesta a los maestros, permite ver que el 60% de los consultados respondió que desconoce la implementación de alguna estrategia de comunicación, seguido del 40% que dijo si conocer. Por su parte la encargada de limpieza al ser consultada sobre si conoce de la aplicación de estrategias de comunicación dijo: *“no, me aparto de eso. Las aplican pero cuando hay esas cosas así, yo por lo menos me quito, no me gusta escuchar nada, no me gusta estar oyendo nada”* (Gaitán, 2019).

Mientras la secretaria respondió: *“sí, la directora hace un plan, por ejemplo nosotros lo que llevamos es como un cronograma de trabajo, ella tiene allá una cartulina donde pega los papelitos de las actividades de cada día que se hacen”* (Hernández, 2019).

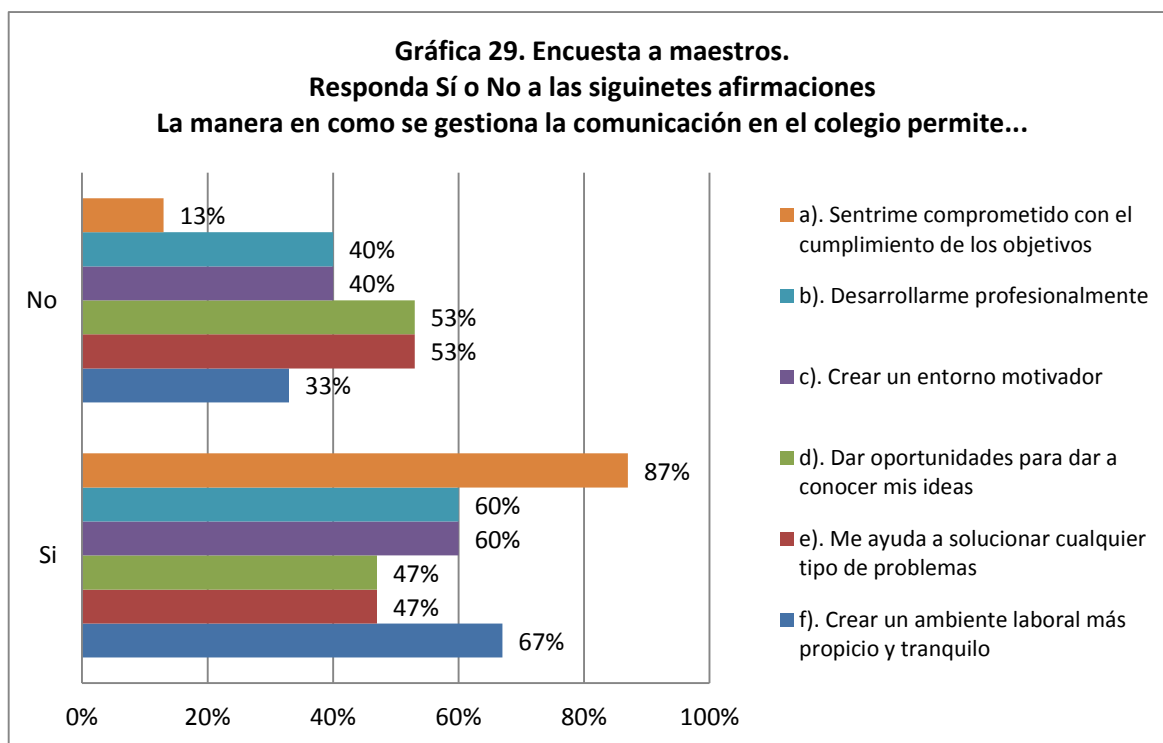
Esos datos resaltan, pues, el desconocimiento de un plan de comunicación, por un lado, y por el otro, que se confunde el plan de comunicación con la planificación de las actividades (cronograma) que más bien vendría a ser una estrategia no un plan de comunicación. Ese rasgo, a la misma vez, permite deducir la falta de habilidades y capacidades en materia gestión de comunicación organizacional y, por tanto, refuerza lo ya expuesto: la comunicación se gestiona de manera empírica.

La planificación estratégica, pues, constituye un elemento que viene a darle cohesión a la organización. El colegio carece de este instrumento, lo que poseen son planes operativos en los que se agendan las reuniones por temáticas, pero no constituyen en si un plan de comunicación.

Hay que mencionar, además, que la falta de un plan de comunicación no les permite tener un control y seguimiento adecuado de las estrategias llevadas a cabo, por tanto la efectividad y alcance de las mismas se ve reducida.



Siguiendo con el análisis de la gestión de la comunicación, en la gráfica 28 de la encuesta a los maestros se valora todo el proceso de la comunicación en el colegio obteniendo los resultados siguientes: el 47% la valoró efectiva, seguido del 40% poco efectiva y el 13% nada efectiva. Con estos datos se puede ver que la gestión de la comunicación es regular, ya que el porcentaje que separa entre lo efectivo y poco efectivo es mínimo. Sin embargo, ha permitido el flujo de comunicación oportuna a como se observa en la gráfica que sigue.



En la gráfica 29 de la encuesta a los maestros permite ver el grado de aprobación que éstos tienen sobre la manera en que gestionar la comunicación, para lo cual se tomaron en cuenta seis aspectos importantes. El primero es si la manera en cómo se gestiona la comunicación del colegio le permite sentirse comprometido con el cumplimiento de los objetivos, donde el 87% dijo que sí y el 13% no. El segundo aspecto en consideración es si la forma de gestión le permite desarrollarse profesionalmente, obteniendo que el 60% dijo que sí, mientras 40% no.

El tercer aspecto es que si la manera de gestión de la comunicación permite crear un entorno motivador, el 60% respondió que sí y el 40% no. El cuarto punto es si la forma de gestión de la comunicación permite dar a conocer sus ideas, donde el 47% dijo sí, seguido del 53% que no. Siguiendo con la presentación de los resultados en el quinto aspecto se pregunta si la manera de gestión de la comunicación permite ayudar a solucionar cualquier tipo de problemas, el 47% respondió que sí, mientras el 53% dijo no. Y por último, es conocer si la forma en que se gestiona la comunicación permite crear un ambiente laboral más propicio y tranquilo, lo cual el 67% dijo que sí y el 33% que no. Todos estos datos son positivos para la organización escolar y refuerza lo dicho anteriormente, que a pesar de desarrollar una gestión empírica de la comunicación y no tener un plan, ha permitido un flujo oportuno de la comunicación y el entendimiento entre las partes.

En fin, la gestión de los procesos de comunicación interna y externa tiene un funcionamiento regular, ya que es una gestión muy empírica. Lo que requiere redefinir las prácticas comunicacionales para pasar a una función estable. La creación e implementación de un plan estratégico de comunicación organizacional les ayudaría mucho en ese sentido, ya que esto fortalece las relaciones entre los colaboradores, mantiene un clima laboral positivo, impulsa la imagen de la organización y orienta hacia el logro de objetivos comunes. Es decir, que se logra coordinar la comunicación fortaleciendo la cohesión institucional.

Análisis FODA del Colegio Público Alejandro Vega Matus

Avanzando con la discusión de los resultados que arrojaron la aplicación de los instrumentos, en este apartado se realiza un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el estado actual de los procesos de comunicación en el colegio Público Alejandro Vega Matus, tanto en lo interno como externo. De manera que se pueda tener una mejor visión sobre las necesidades de comunicación que tiene el colegio y poder desarrollar posibles acciones.

FOTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Estructura organizacional y meta institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Consolidación de la organización por antigüedad: 36 años de experiencia académica ○ Instalaciones propias ○ Maestros capacitados ○ Cuenta con recursos materiales suficientes y en buen estado: mesas, pupitres, pizarras, laboratorio de computación, entre otros ○ Estructura formal: organigrama funcional <p>Cultura organizacional y ambiente escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Alto índice de identificación de los públicos internos con la estructura organizacional ○ Alto grado de pertenencia e integración ○ Valoración del talento humano, al considerarlo un factor vital para el funcionamiento escolar ○ Trabajo cooperativo, solidaridad y ayuda mutua ○ Alto grado de confianza y empatía con las máximas autoridades y demás colaboradores ○ Participación de los colaboradores al escuchar sus opiniones, críticas y sugerencias ○ Motivación a los colaboradores y estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Al ser un colegio público tiene mayor demanda de matrícula, de manera que tiene la oportunidad de intervenir en el proceso educativo de los estudiantes ○ Conocimiento y familiarización del público interno con el colegio, lo que puede elevar el grado de fidelización ○ Proyección del colegio a través de espacios de actividades culturales con apoyo del MINED ○ Apertura de espacios para potenciar el grado de pertenencia, integración e identificación de todos los públicos con la organización escolar ○ Apertura de espacios culturales que permitan la integración y relaciones entre el colegio y las comunidades aledañas ○ Apertura de nuevos espacios institucionales para fortalecer la cultura y clima interno

<ul style="list-style-type: none"> ○ Clima interno y ambiente escolar agradables ○ Liderazgo y relaciones de poder cordiales ○ Promoción del diálogo y la comunicación <p>Canales y flujos de comunicación internos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Utilización de canales de comunicación formales ○ Presencia en redes sociales, como Facebook ○ Boletín digital para la revisión de notas ○ Comunicación activa y oportuna ○ Comunicación fluye en varias direcciones ○ Flujos de comunicación óptimos <p>Comunicación entre maestros y alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Canales de comunicación efectivos ○ Recepción de información oportuna ○ Relaciones entre ambos es agradable ○ Ambiente propicio para la impartición de las clases <p>Gestión escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecimiento de procesos para la evaluación escolar ○ Percepción de los alumnos de la gestión escolar como excelente ○ Se informa sobre la gestión escolar <p>Sistema de identidad visual</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Logotipo y emblema propios del colegio ○ Identificación de los público internos del sistema de identidad visual <p>Comunicación externa</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Consejería escolar como estrategia de integración ○ Flujo de comunicación descendente y ascendente ○ Flujo de comunicación ha permitido la recepción de la información ○ Canales de comunicación formales 	
--	--

<p>Gestión de la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de la comunicación gira en dos funciones: informativa y comunicativa ○ Cuenta con personal encargado de la gestión de la comunicación interna y externa ○ Implementación de algunas estrategias de comunicación interna y externa 	
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>Estructura organizacional y meta institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No se cuenta con una meta institucional formalizada, difundida e internalizada por los diferentes públicos ○ Concepto y apropiación errados de los elementos de la meta institucional <p>Cultura organizacional y ambiente escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Organigrama no está visualizado ni se ha hecho una presentación a los públicos internos ○ Apropiación e identificación de los elementos de la meta institucional no propios del colegio ○ No hay criterios de compensación <p>Canales y flujos de comunicación internos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Perfil de red social Facebook con poco alcance al no ser una página oficial ○ Poca interactividad en algunos canales de comunicación ○ Falta de estrategias de medios virtuales y de Community Management ○ Pocas habilidades para el uso de redes sociales <p>Gestión escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Percepción de los diferentes públicos sobre la gestión escolar como regular ○ La atención es regular ○ Percepción de las comunidades respecto a la calidad del servicio es regular 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Si no se fortalece la meta institucional la coordinación del trabajo se podría verse afectada ○ La falta de criterios de compensación puede dañar la dinámica organizacional, pues los colaboradores podrían sentirse desmotivados ○ Sin estrategias claras de integración de las comunidades con el colegio podría repercutir en la disminución de la matrícula estudiantil ○ Si no se crea un plan estratégico de comunicación, la forma de gestión podría verse seriamente afectada

Sistema de identidad visual

- Poca aplicabilidad de los elementos gráficos de la identidad visual

Comunicación externa

- Poca efectividad y alcance de estrategias de comunicación dirigidas a mantener relaciones con las comunidades
- Medios de comunicación poco efectivos, no permite la integración
- Percepción de la comunicación como regular
- Relaciones con las comunidades es regular
- Imagen del colegio poco positiva en las comunidades

Gestión de la comunicación

- Se desarrolla una gestión empírica: encargados carecen de habilidades en comunicación organizacional
- Carecen de un plan de comunicación en el que se definan las tácticas para llevar a cabo los estrategias
- Públicos desconocen la existencia de estrategias de comunicación
- Gestión de la comunicación interna y externa posee un funcionamiento regular

4.5. CONCLUSIONES

La comunicación organizacional constituye una herramienta estratégica para fortalecer la estructura institucional y establecer buenas relaciones con los públicos de interés. Por lo que el proceso de esta investigación permitió conocer el estado actual de la gestión de comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus para ver cuáles son las necesidades en el sistema de comunicación que presenta el centro de estudios.

Por tanto, con los resultados que arrojaron los instrumentos se determina que la organización escolar presenta una estructura formal, con un organigrama funcional en el que se detallan los diferentes cargos, líneas de mando, roles y funciones de cada uno de los colaboradores, lo que ha facilitado la coordinación en la ejecución del trabajo institucional.

Por otro lado, se constató que el colegio carece de los elementos de la meta institucional: misión, visión, valores y objetivos organizacionales que establezca la forma en que va a desarrollarse las actividades que conduzcan al lugar que se desea alcanzar. Ellos se apoyan meramente de la identidad conceptual del Ministerio de Educación, lo que de alguna manera les ha ayudado en los procesos organizativos y comunicativos, pero los resultados no han sido lo suficientemente efectivos para desarrollar una función estable en el sistema de comunicación.

También, se determinó que existe un buen clima interno y ambiente escolar, propicio para crear un entorno motivador, resaltando la valoración del factor humano como elemento vital para el funcionamiento de la organización y propiciando la participación de todos los actores escolares.

Así mismo, se identifica un alto grado de confianza y buenas relaciones laborales e interpersonales entre todos los públicos interno, desarrollándose un liderazgo y relaciones de poder cordiales que busca propiciar el diálogo y comunicación para enfrentar cualquier problema y mantener una cultura organizacional óptima. Aunque, se observó una apropiación e identificación de los elementos de la meta institucional no propios del colegio; y no se desarrollan criterios de compensación.

Con respecto a los canales de comunicación, el más usado es el personal, conocido también como comunicación directa, tanto en los procesos de comunicación entre dirección y colaboradores, así como dirección a alumnos y de maestros a alumnos. Se destaca el uso de la red social Facebook

como canal de comunicación, pero no ha sido efectivo ya que no es una página oficial como tal, sino que se trata de un perfil con un número limitado de amigos.

De igual manera, se deduce que el flujo de comunicación se da en varias direcciones. Entre dirección y colaboradores el flujo se presenta de manera descendente, ascendente, diagonal y una pequeña tendencia a la horizontalidad. Mientras que de dirección a alumnos destaca de lo descendente a lo ascendente, igualmente de maestros a alumnos. Al mismo tiempo, se destaca que las relaciones entre maestros y alumnos son agradable potencializando el clima escolar y la cultura organizacional. Esto ha llevado a una buena recepción de la información y una comunicación activa y oportuna, pero hay poca interactividad.

En cuanto a la percepción de los diferentes públicos sobre la gestión escolar y calidad del servicio, el clima de opinión es diverso: los alumnos la valoran como excelente, pero los demás públicos como regular, al igual que la atención por parte del personal. Ante esto, la dirección académica ha establecido procesos de evaluación, para mejorar la calidad del servicio.

A esto se debe agregar que el colegio tiene un sistema de identidad propio, con su logotipo y emblema y un nivel alto de identificación de los mismos por parte de los públicos, sin embargo, hay poca aplicabilidad de esos elementos gráficos. Todo lo que tiene que ver con papelería membretada, uso de logotipos y colores institucionales utilizan meramente los del MINED.

Considerando la comunicación externa, se deduce hay una imagen del colegio poco positiva por parte de las comunidades aledañas, ya que la percepción de la comunicación y establecimiento de relaciones es considerado como regular. Cabe destacar, que el colegio ha implementado desde hace cinco años la consejería escolar como estrategia de integración del público externo con el centro, sin embargo no ha sido tan efectiva para haber desarrollado una relación estable con las comunidades de su entorno.

De igual forma, es importante destacar que el canal de comunicación más usado para la parte externa ha sido personalmente, esto es la comunicación directa la que ha permitido el flujo de comunicación descendente y ascendente, valorada de forma óptima para la recepción de la información.

Otro aspecto analizado fue la gestión de los procesos de comunicación interna y externa, de lo cual se deduce que la forma de gestión gira en dos perspectivas, una informativa que tiene que ver con la coordinación de los mensajes que se transmite y otra comunicativa que busca establecer buenas relaciones con todos sus públicos. Sin embargo, el personal encargado no cuenta con las habilidades suficientes en temas de comunicación organizacional, desarrollando todo el trabajo comunicativo de forma empírica.

Lo anterior ha derivado a una gestión con una función regular, estableciéndose algunas estrategias de comunicación, pero con poca efectividad por la nula creación e implementación de un plan estratégico de comunicación organizacional que guíe el proceso de aplicación de dichas estrategias para que tengan alcance y efectividad. Por tanto, no existe un procedimiento para la planificación y evaluación de la comunicación interna y externa.

Todas esas observaciones permitieron identificar las siguientes necesidades de comunicación.

1. A nivel interno:

- a) A partir del análisis FODA, se puede ver que los aspectos más alarmantes tienen que ver con la meta institucional. El no contar con los elementos de misión, visión, valores y objetivos organizacionales ha llevado a una apropiación e identificación de la identidad conceptual no propios del colegio.
- b) No hay criterios de compensación
- c) Pocas habilidades para el uso de redes sociales
- d) Poca interactividad en algunos canales de comunicación
- e) Percepción de la gestión escolar regular
- f) Poca aplicabilidad de los elementos gráficos de la identidad visual
- g) No hay un plan de comunicación en el que se definan las tácticas para llevar a cabo las estrategias
- h) Público interno desconocen la existencia de estrategias de comunicación

2. A nivel externo:

- a) Poca efectividad y alcance de estrategias de comunicación dirigidas a mantener relaciones con las comunidades
- b) Perfil de red social Facebook con poco alcance al no ser una página oficial, esto por la inexistencia de estrategias de medios virtuales y de Community Management
- c) Medios de comunicación no permiten la integración
- d) Percepción de la comunicación como regular
- e) Relaciones con las comunidades es regular
- f) Imagen del colegio poco positiva en las comunidades

4.6. RECOMENDACIONES

A nivel interno:

1. Fortalecer la estructura organización del colegio mediante la creación de una meta institucional solida
2. Optimizar canales de comunicación
3. Establecer criterios de compensación
4. Fortalecer las habilidades de los gestores de comunicación en temas de comunicación organizacional y manejo de redes sociales
5. Crear un plan de comunicación en el que se establezcan todas las estrategias para el fortalecimiento de la comunicación del centro
6. Establecer los criterios para la difusión e internalización del plan de comunicación

A nivel externo:

1. Crear una FanPage en la red social Facebook con criterios bien establecidos sobre los contenidos a divulgar
2. Crear estrategia para la integración de las comunidades con el centro educativo
3. Mejorar las relaciones con las comunidades mediante espacios de retroalimentación que sirvan, a su vez, para posicionar su imagen

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL COLEGIO PÚBLICO ALEJANDRO VEGA MATUS

5.1. Introducción

La comunicación organizacional tiene gran importancia para las organizaciones hoy día, más que nunca. Su interés tiene su origen en fortalecer las necesidades prácticas en la mejora de las habilidades comunicativas para hacer eficientes los procesos organizacionales. En ese sentido, se constituye en una herramienta estratégica para potenciar las relaciones de la organización con sus públicos y el entorno, definiendo su identidad conceptual y visual.

Considerando lo anterior, la propuesta de este plan estratégico de comunicación organizacional tiene como objetivo fortalecer los procesos comunicativos en el Colegio Público Alejandro Vega Matus. Pero, para que tenga un impacto positivo la organización escolar debe ser abierta, receptiva y empática con la implementación de las estrategias que se proponen.

A su vez, el plan de comunicación debe ser acogido como una herramienta de apoyo para desarrollar una comunicación eficaz que aliente a un mejor desempeño y promueva la satisfacción en el ambiente laboral y escolar, en miras de posicionar una imagen positiva en las comunidades de su entorno.

Para la creación de este plan, se tomo en cuenta las percepciones de los públicos interno y externo del colegio, los que fueron parte del diagnóstico elaborado para conocer las necesidades de comunicación que tiene este centro de estudios y cuyos resultados se presentaron en el capítulo anterior de este trabajo investigativo.

Para eso, se definieron ocho categorías de análisis: estructura organizativa y meta institucional, cultura organizacional y ambiente escolar, canales y flujos de comunicación interna, comunicación entre docentes y alumnos, gestión escolar, sistema de identidad visual, comunicación externa y gestión de la comunicación. Lo que permitió disertar sobre la situación actual del sistema de comunicación de la organización escolar, para llegar a definir los puntos a tomar en cuenta en la elaboración del presente plan de comunicación organizacional.

5.2. Áreas de oportunidad

Para ser más efectivo los procesos de comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus se identifican las áreas de oportunidad a partir del análisis FODA, para que sean el punto de partida en la propuesta de estrategias encaminadas a pasar de la función regular de la gestión de la comunicación a una función estable.

En primer lugar, el no contar con los elementos de misión, visión, valores y objetivos organizacionales ha llevado a una apropiación e identificación de la identidad conceptual no propios del colegio. Por lo que se debe desarrollar una estrategia de formalización de la meta institucional en conjunto con otra en la que se establezcan formas de divulgación e internalización de los mismos.

Por otro lado, se debe crear una estrategia de compensación a los colaboradores, la que vendría a incrementar la productividad, la fidelización de los mismos y funge, a su vez, como un factor motivador.

Con respecto a la debilidad en el uso de la red social Facebook, se debe crear una Fanpage Oficial. Para esto, hay que establecer estrategias que orienten las líneas generales de lo que se debe publicar y lo que no. Así como una estrategia de Community Management y capacitar al administrador en temas de generación de contenidos digitales.

Por otra parte, en lo referido a la debilidad del sistema de identidad visual no se propondrá ninguna estrategia, ya que por orden general se deben utilizar los elementos gráficos del MINED.

Por otro lado, para potenciar los canales de comunicación y lograr mayor efectividad, se debe optimizar el uso de los mismos. Además, de establecer estrategias de interacción para hacer de sus usos más frecuentes.

Para fortalecer la comunicación externa se deben redefinir estrategias de integración para establecer relaciones solidas con las comunidades y, de esta manera, cambiar la percepción sobre la imagen poco positiva del colegio y fortalecer su gestión escolar.

A su vez, es necesario definir estrategias encaminadas a capacitar a los encargados de gestionar la comunicación interna y externa para fortalecer sus habilidades en el manejo de la comunicación organizacional.

Todo esto, conlleva la creación de este plan de comunicación que integre todos los elementos de las estrategias propuestas para pasar de una gestión de función regular a una estable. Además de una estrategia para difundir e internalizar el plan de comunicación en todos sus públicos internos, lo que vendrá a mejorar la coordinación y cumplimiento del mismo.

5.3. Desarrollo del plan

El Colegio Público Alejandro Vega Matus es una institución educativa perteneciente al Ministerio de Educación y tiene como fin participar activamente en la construcción de una educación multicultural y humana, con igualdad de derechos. Su principal propósito es prestar un servicio de calidad a las comunidades aledañas, como facilitadores en los procesos de enseñanza en los niños, adolescentes y jóvenes que forman parte de la matrícula escolar del centro.

Por consiguiente, el presente plan de comunicación organizacional busca mejorar los procesos comunicativos en este centro, lo que permitirá reforzar la cohesión institucional, las capacidades comunicativas, realizar un mejor uso de los canales de comunicación y posicionar positivamente su imagen en su entorno.

Objetivo general:

- Elaborar un plan de comunicación organizacional para mejorar los procesos de comunicación interna y externa en el Colegio Público Alejandro Vega Matus.

Objetivos específicos:

1. Fortalecer la estructura organizacional mediante el diseño de la formalización de la meta institucional
2. Establecer procedimientos de compensación como factor motivador
3. Optimizar los canales de comunicación interna para que la comunicación sea más efectiva e integradora
4. Establecer los lineamientos para la creación de una Fanpage Oficial de Facebook como herramienta de comunicación externa que funcione, a su vez, como medio para proyectar el colegio
5. Definir actividades para la integración de las comunidades del entorno con el colegio y, así, posicionar una imagen positiva
6. Reforzar las capacidades de los gestores de comunicación en materia de comunicación organizacional, usos de redes sociales y generación de contenidos
7. Establecer los procedimientos para la difusión e internalización de este plan de comunicación con los diferentes públicos.

A continuación, se describen las estrategias y tácticas que serán implementadas en el presente plan, su presupuesto, cronograma, metas (indicadores de medición) y parámetros de evaluación.

5.3.1. DISEÑO DE LA META INSTITUCIONAL DEL COLEGIO PÚBLICO ALEJANDRO VEGA MATUS

Basados en los resultados del diagnóstico se determinó que la organización escolar necesita formalizar su meta institucional, ya que no posee ninguno de los elementos que la constituyen. Por tanto, se propone la implementación de una misión, visión, valores y objetivos organizacionales que permitan unificar las acciones implementadas para llevar a cabo su mandato estatal que es contribuir al desarrollo de un sistema educativo gratuito, de calidad y humano, promoviendo valores sociales, morales, culturales y espirituales.

De manera que la implementación de esta propuesta de meta institucional vendría a unificar la coordinación de los procesos organizacionales para alcanzar los objetivos de las políticas educativas, fortaleciendo el trabajo institucional a nivel interno y posicionando una imagen positiva en el entorno. Con esto, a su vez, se busca fortalecer el sentido de pertenencia e integración institucional, elevado la calidad en sus procesos y servicios. Para esto se han creado dos estrategias: formalización de la meta institucional e internalización y difusión.

Estrategia 1: formalización de la meta institucional

Público objetivo: Públicos internos

Alcance: comunicación interna y externa

Propósito: fortalecer el trabajo institucional del colegio

Desarrollo de la propuesta:

Misión	
Justificación	La misión es el establecimiento del por qué se ha creado la organización, cómo se van a desarrollar las actividades y para qué trabajan los que colaboran en ella. Es decir que es la razón de ser de la institución, condicionando sus actividades presentes y futuras, dándole sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicamente.
Propuesta	“Somos un colegio público que ofrece a la sociedad una formación integral a cada uno de nuestros alumnos, poniendo el mayor empeño en el cultivo de valores humanos y la creación de hábitos de estudio y disciplina para el excelente desarrollo de las niñas, los niños, adolescentes y jóvenes en sus etapas de educación inicial, primaria y secundaria”.

Para la definición de esta misión se dio respuesta a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Cuál es nuestro objetivo?
- ✓ ¿Por qué lo hacemos?
- ✓ ¿Para quienes trabajamos?

Visión	
Justificación	La visión es la imagen compartida por los miembros de la organización que quieren que ésta sea o llegue a ser. Es, pues, un concepto enfocado en darle valor a la institución y que impulse a los integrantes a comprometerse con ello.
Propuesta	“Ser un centro educativo que se proyecte a nivel municipal por formar estudiantes de calidad, desarrollando sus talentos humanos y artísticos, comprometidos en aportar al bien común de la comunidad”.

La definición de esta visión se realizó tomando en cuenta tres aspectos:

- ✓ Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito
- ✓ Constitución de un propósito noble que merezca la pena hacer y que implique a la gente
- ✓ Que sea creíble y se pueda cumplir

Valores	
Justificación	<p>Los valores organizaciones son los principios filosóficos operativos que rigen la conducta interna de la institución y su relación con el entorno. Además, son importantes a la hora de definir estrategias y tomar decisiones que permitan avanzar hacia nuevas metas y darle coherencia a las acciones de la organización.</p>
Propuesta	<ul style="list-style-type: none"> o Respeto, desempeñamos nuestra labor de enseñanza valorando y respetando las diferencias de los demás, entendiendo el valor de la persona humana, para una mejor comprensión en las relaciones laborales, con los alumnos y comunidades aledañas. De manera que se pueda crear un ambiente armónico y dinámico. o Honestidad, siendo el eje fundamental la verdad y autenticidad en todas las acciones del trabajo institucional, donde se fortalezca la confianza entre los colaboradores, alumnos y padres de familia. o Compromiso, en desarrollar una educación de calidad y humana, con miras a potenciar las habilidades y capacidades cognitivas, sociales y artísticas de nuestros estudiantes. o Responsabilidad, desde la puesta en puesta en práctica de la disciplina para cumplir con las actividades escolares, así como establecer contribuciones que beneficien a las comunidades del entorno y la puesta en marcha de buenas prácticas medioambientales; para ser de la organización una institución educativa seria y confiable. o Solidaridad, fomentado los lazos de amistad, unidad y colaboración, tanto en el ámbito laboral como en lo académico y con las comunidades. o Trato cordial, dar una atención amable, respetuosa, manteniendo una comunicación permanente y dinámica con los colaboradores, alumnos y comunidades del entorno. o Amor a los símbolos patrios y a la cultura nacional, promoviendo la sensibilidad, apego y apropiación de la identidad nacional.

Objetivos organizacionales	
Justificación	Los objetivos organizacionales vienen a dar uniformidad a la organización para establecer las metas que desea conseguir, en base al cumplimiento de la misión, visión y valores organizacionales.
Propuesta	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Contribuir al desarrollo de un sistema de educación nacional con valores, humano y multicultural, en apego al cumplimiento de las políticas educativas del Ministerio de Educación. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Promover un modelo de trabajo que contribuya a desarrollar un ambiente laboral y escolar propicio para el crecimiento profesional y académico entre los colaboradores y alumnos ✘ Asegurar un ambiente educativo de calidad para todos los estudiantes ✘ Facilitar un aprendizaje significativo con valores para controlar la deserción escolar ✘ Lograr un vínculo sólido con las comunidades, para tener conocimiento de sus realidades socioeconómico y cultural, cuya información facilite procesos de enseñanza-aprendizaje, además de posicionar la imagen del colegio ✘ Desarrollar relaciones con las comunidades donde opera el colegio ✘ Desarrollar una comunicación activa y permanente con todos sus públicos, consolidando y proyectando la imagen del colegio ✘ Fomentar la buena convivencia, el buen trato y el trabajo en equipo para lograr una sinergia entre colaboradores, maestros y alumnos

Estrategia 2: internalización y difusión de la meta institucional

Público objetivo: Públicos internos y externos

Alcance: comunicación interna y externa

Propósito: fortalecer el trabajo institucional del colegio y posicionar su imagen

Desarrollo de la propuesta:

Difusión e internalización de la meta institucional con los públicos internos y externos	
Tácticas	Desarrollo
Presentación y aprobación de la meta institucional	Primeramente se presentará la propuesta de formalización de la meta institucional a la directora y subdirector. Posterior, se someterá a reunión de aprobación con las autoridades del colegio
Divulgación de la meta institucional con los colaboradores internos	Se realizarán reuniones con el personal interno para hacer de su conocimiento de la meta institucional
Colocación de la meta institucional en los murales informativos internos para el conocimiento de todos los alumnos	Se elaboraran murales informativos a nivel interno donde se especifique todos los elementos de la meta institucional para hacer de su conocimiento al resto de la comunidad escolar
Talleres con los colaboradores internos para la internalización de la filosofía institucional en las actividades educativas	Se realizaran talleres para posicionar la nueva meta institucional a todo el personal interno. Se llevaran a cado una vez al mes, durante tres meses, con una duración de una hora. Lo que se busca es la retroalimentación.
Uso de las horas guías para la internalización de la meta institucional con los alumnos	Después de la realización de los talleres de inducción de la meta institucional con los maestros, éstos, por tres meses, utilizaran las horas guiadas como espacio de retroalimentación para la internalización de los elementos de la filosofía institucional con los alumnos.
Divulgación de la meta institucional al público externo, por medio de la colocación de pancartas en las afueras del colegio	Se colocaran pancartas donde se dé a conocer los elementos de la meta institucional al público externo. Éstas tendrán que ser muy creativas, para llamar la atención de las personas.
Uso de las reuniones de padres de familia para la internalización de la meta institucional con los públicos externos	Los maestros harán uso de las reuniones de padres de familias, en el que se ocupara un espacio para la inducción de la filosofía institucional y que sirva como espacio de retroalimentación sobre la comprensión del mismo.
Utilización de las redes sociales para la difusión de la meta institucional	Se difundirán mensajes claves que puntualicen la misión, visión, valores y objetivos organizacionales para lograr el posicionamiento de los mismos.
Elaboración de video institucional	Se realizará un video institucional donde destaque la labor y la filosofía del colegio, el cual será difundido por las redes sociales.

5.3.2. PROCEDIMIENTOS DE COMPENSACIÓN COMO FACTOR MOTIVADOR

Los criterios de compensación en las organizaciones son una estrategia de motivación, en el que se reconoce el comportamiento y desempeño de los colaboradores que se convierte, a su vez, en un elemento positivo, pues amplía los niveles de satisfacción y retención. En los resultados de esta investigación, se pudo constatar que en el colegio hay un alto grado de valoración del talento humano, pero que no existen criterios de compensación, lo que podría devenir en una desmotivación entre los colaboradores y consiguó un mal desempeño y baja productividad en las actividades escolares.

Por ende, se definen lineamientos estratégicos de compensación como factor motivador. En este sentido, hay que entender que la compensación no solamente debe ser vista como un beneficio de remuneración económica extra, sino también en sentido emocional. Siendo esto, un aspecto que hoy día ha llamado la atención de los comunicadores organizacionales, quienes se han dado cuenta que los colaboradores buscan también satisfacer sus necesidades socioafectivas, por lo que la compensación viene a fortalecer el clima y la cultura organizacional. Para lo cual, se proponen dos estrategias para el colegio Alejandro Vega Matus: capacitación y recreativos.

Estrategia 1: compensación basada en capacitaciones

Público objetivo: Colaboradores internos

Alcance: comunicación interna

Propósito: fortalecer la satisfacción y desempeño laboral

Desarrollo de la propuesta:

Compensación basada en capacitaciones	
Tácticas	Desarrollo
Talleres de capacitación en trabajo colaborativo, comunicación y espíritu crítico	<p>Dirigido a todos los colaboradores. Los talleres buscan desarrollar y fortalecer las habilidades de los participantes en temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Trabajo en equipo ▶ Coordinación del trabajo institucional ▶ Desarrollo de competencias comunicativas ▶ Fomento de solidaridad y ayuda mutua ▶ Desarrollo del pensamiento crítico
Capacitaciones de actualización para el desarrollo profesional	<p>Dirigido a todos los colaboradores. Buscan potenciar los conocimientos de los participantes, mejorando sus competencias. Para esto, la dirección hará gestiones con el Ministerio de Educación para la creación de cursos o seminarios relacionados en temas actuales de educación inicial, primaria y secundaria, así como en temas de comunicación, organización y secretaría académica; hasta cursos de capacitación para conserjes y seguridad interna.</p>
Talleres de convivencia familiar	<p>Dirigido a todos los colaboradores. Estos talleres vienen a ser un valor agregado y buscan promover espacios de formación en educación familiar integral, en el que se establezcan relaciones afectuosas. Temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ La familia del siglo XXI ▶ Códigos de convivencia familiar ▶ Relaciones afectivas entre los miembros de la familia ▶ Corrección adecuada del comportamiento de los hijos ▶ La disciplina en el seno familiar ▶ La comunicación afectiva y eficaz en la familia ▶ Familia y nuevas tecnologías

Estrategia 2: compensación basada en la recreación

Público objetivo: colaboradores internos

Alcance: comunicación interna

Propósito: fortalecer la satisfacción y desempeño laboral

Desarrollo de la propuesta:

Compensación basada en la recreación	
Tácticas	Desarrollo
Realización de actividades de esparcimientos	<p>Dirigida a todos los colaboradores.</p> <p>La realización de actividades de esparcimiento busca el bienestar laboral, que permita al cuerpo y la mente de los colaboradores descansar. Estas se pueden realizar en las instalaciones del colegio o fuera de ellas. Estas actividades pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Culturales y artísticas ▶ Deportivas ▶ Turísticas ▶ Sociales, como convivios <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Realización de actividades de esparcimiento dos veces al año ▶ Convocar y a hacer partícipes a los colaboradores en la planificación y ejecución ▶ Definir el tipo de actividad ▶ Definir la fecha y el lugar en el que se llevara a cabo la actividad ▶ Destinar presupuesto, hacer gestiones con el Ministerio de Educación ▶ Sistematizar las actividades por medio de fotografías y vídeos, las cuales pueden ser colocadas en las redes sociales del colegio
Celebración de cumpleaños de cada uno de los colaboradores por mes	<p>Hacer un seguimiento de las fechas de cumpleaños de cada uno de los colaboradores, para que al finalizar cada mes se haga una celebración con un desayuno o almuerzo en las instalaciones del centro. Esto viene a elevar la calidad de confianza y los niveles de satisfacción laboral.</p> <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Agendar por mes las fechas de cumpleaños ▶ El último viernes de cada mes convocar

	<p>a los colaboradores para hacerlos partícipes de la celebración</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Realizar dinámicas, como juegos, piñatas, etc. la idea es que el momento sirva de desestrés y recargar energías▶ Se debe involucrar a todos los colaboradores en la organización y ejecución de la actividad▶ Destinar presupuesto, hacer gestiones con el Ministerio de Educación▶ Sistematizar la actividad por medio de fotografías, las cuales pueden ser colocadas en las redes sociales del colegio
--	--

5.3.3. OPTIMIZACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA COMUNICACIÓN MÁS EFECTIVA E INTEGRADORA

La optimización de los canales de comunicación es una estrategia clave para el buen funcionamiento de la comunicación en la organización, ya que ayuda alinear a los colaboradores con los objetivos y prioridades de la organización, además de estimular el flujo de comunicación con los alumnos. Para esto, se han creado tres estrategias: fortalecimiento de los medios de comunicación interna, lineamientos de la divulgación informativa y participación activa de los diferentes públicos internos en los canales de comunicación.

Estrategia 1: fortalecimiento de los medios de comunicación interna

Público objetivo: todos los públicos internos

Alcance: comunicación interna

Propósito: fortalecer el sistema de información y comunicación, haciendo de los procesos más interactivos

Desarrollo de la propuesta:

Fortalecimiento de los medios de comunicación interna	
Tácticas	Desarrollo
Caracterización y fortalecimiento de los canales de comunicación interna	<p>A nivel de dirección y colaboradores: al realizar el mapeo del uso y eficacia de los canales de comunicación se constató la efectividad en la recepción de la información, pero a la vez se observó una comunicación más descendente. Siendo los canales más usados: reuniones periódicas, murales o tableros informativos, circulares y grupo cerrado de WhatsApp. Por tanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hacer de las reuniones periódicas más abiertas, para impulsar una comunicación más ágil ▶ Analizar el uso, frecuencia y eficacia de los canales de comunicación interna, así como el grado de recepción, como elementos de sistematización ▶ Mejoramiento visual de los tableros o murales informativos, para que llame mejor la atención, haciendo uso de la creatividad en la colocación de fichas y papeletas ▶ Difundir la información del quehacer institucional en el grupo de WhatsApp y

	<p>los murales informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Alinear los mensajes que se transmitan a los objetivos y prioridades del colegio ▶ Simplificar el lenguaje utilizado, para el entendimiento del mismo <p>A nivel de dirección a alumnos y de maestros a alumnos: al caracterizar los canales de comunicación en este nivel, se constató el uso de: hora guías, personalmente, pancartas y poco uso de los presidentes de sección. Por consiguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mejorar visualmente las pancartas, para que sean más llamativas ▶ Simplificar el lenguaje de los mensajes, para el correcto entendimiento de los mismos ▶ Nombramiento de los presidentes de sección como enlaces de comunicación interna entre dirección y alumno
--	---

Estrategia 2: lineamiento de la divulgación informativa

Público objetivo: todos los públicos internos

Alcance: comunicación interna

Propósito: fortalecer el sistema de información y comunicación, haciendo de los procesos más interactivos

Desarrollo de la propuesta:

Lineamientos de la divulgación informativa	
Tácticas	Desarrollo
Identificación y clasificación del tipo de información	Se identificará el tipo de información a comunicar de acuerdo a cada una de las particularidades del trabajo institucional y los objetivos y metas.
Selección del canal de comunicación a utilizar según el tipo de mensaje	De acuerdo a su grado de importancia se seleccionará el canal adecuado para el anuncio de la información, para lograr una mejor efectividad en el envío de la comunicación.
Diseño y desarrollo creativo de los formatos para la circulación de la información	Estos están basados para el uso de murales o tableros informativos, pancartas y circulares, los cuales deben de llamar la atención de los diferentes públicos internos

Estrategia 3: participación de los diferentes públicos internos en el uso de los canales de comunicación

Público objetivo: todos los públicos internos

Alcance: comunicación interna

Propósito: fortalecer el sistema de información y comunicación, haciendo de los procesos más interactivos

Desarrollo de la propuesta:

Participación de los diferentes públicos internos en el uso de los canales de comunicación	
Tácticas	Desarrollo
Promover la participación de los colaboradores y alumnos en el uso de los canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definir temas de interés, para que haya una participación activa y fomente la retroalimentación ▶ Hacer y promover preguntas, lo que permitirá explorar las diferentes opiniones, lo que ayudará a analizar nuevas maneras de planear y ejecutar las actividades escolares, por tanto una comunicación de doble vía más efectiva ▶ Potenciar la participación de los alumnos en las horas guiadas promoviendo el debate y siendo receptivos ante las críticas y sugerencias
Monitoreo del uso de los canales de comunicación interna	Se realizará un monitoreo del uso de los canales de comunicación, para ver la efectividad en la transmisión del mensaje, aumento o disminución del número de participantes. Mensualmente se realizará un informe.

5.3.4. REFORZAMIENTO LAS CAPACIDADES DE LOS GESTORES DE COMUNICACIÓN EN MATERIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En toda organización es de vital importancia que los encargados de la gestión de la comunicación organizacional estén capacitados para ejercer esas funciones. En ese sentido el colegio Alejandro Vega Matus presenta esa debilidad, ya que los gestores de comunicación carecen de conocimientos en el manejo de comunicación interna y externa, administración y divulgación de contenidos en redes sociales. Por lo que se propone dos estrategias: una basada en talleres de capacitación en materia de comunicación organizacional y otra en comunicación transmedia para las organizaciones.

Estrategia 1: ejecución de talleres de formación de capacidades en gestión de la comunicación organizacional

Público objetivo: gestores de la comunicación organizacional

Alcance: comunicación interna y externa

Propósito: fortalecer la forma de gestión de la comunicación interna y externa a través de la formación de capacidades y habilidades en comunicación organizacional

Desarrollo de la propuesta:

Ejecución de talleres de formación de capacidades en gestión de la comunicación organizacional	
Tácticas	Desarrollo
Realización de talleres que fortalezcan el entendimiento de la imagen e identidad institucional	Se invitarán a especialistas en manejo, gestión y divulgación de la imagen institucional para la realización de este taller. Se contará con la participación de los gestores de comunicación para potenciar sus capacidades en el desarrollo del trabajo institucional.
Talleres para el fortalecimiento de la gestión, planeación y desarrollo de la comunicación organizacional	La realización de este taller se llevará a cabo con los responsables de la gestión de la comunicación, orientado en los nuevos enfoques de gestión, planeación y desarrollo integral de la comunicación, se contará con el apoyo de un experto en la materia.
Realización de talleres para el fortalecimiento del clima, cultura organizacional y manejo de canales de comunicación	El desarrollo de estos talleres contará con la participación de los gestores de comunicación. Su contenido se enfoca en ideologías del trabajo en equipo, el respeto, las costumbres para un clima y una cultura más adecuadas, así como el manejo de canales de comunicación que permitan una comunicación más fluida y oportuna.

Estrategia 2: realización de talleres que fortalezcan las capacidades en comunicación organizacional transmedia

Público objetivo: gestores de la comunicación organizacional y maestra de Tecnologías de la Información y Comunicación

Alcance: comunicación interna y externa

Propósito: fortalecer la forma de gestión de la comunicación interna y externa a través de la formación de capacidades y habilidades en comunicación organizacional transmedia

Desarrollo de la propuesta:

Realización de talleres que fortalezcan las capacidades en comunicación organizacional transmedia	
Tácticas	Desarrollo
Talleres para el uso de plataformas transmedia para la gestión de la comunicación organizacional	Se capacitarán a los responsables de la gestión de la comunicación y a la maestra de Tecnologías de la Información y Comunicación en materia de redes sociales y las reglas organizacionales en el entorno digital.
Talleres para capacitar en diseño, gestión y desarrollo de planes de comunicación digital	Se capacitarán a los responsables de gestionar la comunicación y a la maestra de Tecnologías de la Información y Comunicación en el diseño de estrategias de comunicación digital, gestión y desarrollo de contenido para las plataformas digitales.
Talleres en gestión de comunidades digitales	Se capacitarán a un responsable (maestra de Tecnologías de la Información y Comunicación) para el papel de comunicador organizacional en internet (community management).

5.3.5. FORTALECIMIENTO DE LA PRESENCIA DEL COLEGIO EN LA RED SOCIAL FACEBOOK

Las estrategias de comunicación transmedia han permitido a las organizaciones hacer más eficientes sus procesos de comunicación externa. Pues la presencia de las instituciones en las plataformas digitales en conjunto de aplicación de estrategias, les permite difundir sus servicios de manera creativa. Por lo que, se propone un plan de redes sociales que va desde la creación de una FanPage Oficial en Facebook hasta la gestión de community management.

Facebook es una herramienta de publicidad para las organizaciones, de manera que la creación de esta página aumentará la visibilidad del colegio, pues actualmente con lo que se cuenta es con un perfil en esta red social con un número limitado de amigos. De manera que una FanPage promoverá una mayor interacción con sus públicos, teniendo mayor alcance para posicionar su imagen.

La segmentación tendrá como meta: adolescentes, jóvenes y adultos entre las edades de 11 años en adelante, debido a que está dirigido a estudiantes, padres de familia y demás pobladores del entorno del colegio.

Estrategia 1: Creación de FanPage Oficial en la red social Facebook

Público objetivo: estudiantes, padres de familia y pobladores de las comunidades aledañas al colegio

Alcance: comunicación interna y externa

Propósito: fortalecer la imagen del colegio mediante su proyección en la red social Facebook, además de mejorar los procesos de comunicación externa

Desarrollo de la propuesta:

Creación de FanPage Oficial en la red social Facebook	
Tácticas	Desarrollo
Definición de los objetivos para la creación de una FanPage en Facebook	<p>Sus objetivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Incrementar la visibilidad del colegio, mediante la interacción con el público ▶ Reunir a la comunidad involucrada con la organización escolar ▶ Posicionar una imagen positiva en las comunidades aledañas ▶ Mantener una comunicación permanente con los públicos objetivos ▶ Publicitar las actividades del colegio
Creación de la FanPage Oficial del Colegio en Facebook	Una vez se han definido los objetivos para la creación de la página de Facebook, se procederá a su creación. Para esto, se realizará usando la cuenta de perfil ya existente. El nombre de la página será: Colegio Público Alejandro Vega Matus Oficial.
Definición del aspecto visual	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción: Educación gratuita, humana y de calidad - Foto de perfil: Logotipo del colegio - Foto de portada: Imagen panorámica del colegio
Divulgar la FanPage	Una vez creada y modificada la página de Facebook, se deberá promover y divulgar, entre los grupos de amigos, alumnos, colaboradores, padres de familia, etc.

Estrategia 2: estrategia de medios virtuales para el manejo de la FanPage Oficial del Colegio en la red social Facebook

Público objetivo: estudiantes, padres de familia y pobladores de las comunidades aledañas al colegio

Alcance: comunicación interna y externa

Propósito: fortalecer la imagen del colegio mediante su proyección en la red social Facebook, además de mejorar los procesos de comunicación externa

Desarrollo de la propuesta:

Estrategia de medios virtuales para la FanPage Oficial del colegio en la red social Facebook	
Tácticas	Desarrollo
Lo qué se debe hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Contestar siempre, lo más inmediato posible, a toda publicación. • Agradecer los comentarios positivos de las publicaciones • Responder a los mensajes negativos de manera respetuosa y con frases asertivas • Generar contenido creativo y de calidad, desde las fotografía, videos hasta tener cuidado con la redacción • Realizar publicaciones de interés para crear impacto en las personas y que éstas se sientan identificadas • Actualizar todos los días el contenido • Generar interacción, mediante conversaciones con los públicos, realizando preguntas de interés que no generen polémica • Compartir imágenes, frases, publicaciones respecto a temas de educación, motivación, liderazgo, desarrollo del pensamiento crítico • Mantener la búsqueda constante de fans para que puedan ser parte de la comunidad virtual • Publicitar todas las actividades que realizará el colegio, haciendo convocatoria para incrementar la asistencia • Las publicaciones deben ser cortas y con un lenguaje sencillo, siempre acompañadas de fotografías o videos. Estos generar mayor impacto

	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir constantemente la misión visión, valores y video institucional del colegio • Publicar historias de superación de alumnos, maestros, colaboradores o padres de familia. Esto generar sentido de pertenencia
Lo qué no se debe hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar seguidores que no forman parte del segmento meta • Nunca improvisar • Nunca dejar de publicar, la presencia en la página debe ser constante • No utilizar la FanPage del colegio para fines personales • No publicar ni compartir contenido que tenga que ver con política o religión. Ese no es el objetivo de la pagina • No saturar la página con contenido ajeno al colegio • Hacer caso omiso a las preguntas que realicen las personas • Eliminar comentarios, aun cuando éstos sean negativos, siempre hay que dar una respuesta asertiva • Tardar demasiado en responder a los mensajes que envían las personas • Dejar de interactuar con las personas

Esta estrategia de medios virtuales, busca definir los lineamientos de lo que se debe hacer y lo que no en la administración de la FanPage Oficial del colegio en Facebook. Aquí es donde se exponen claramente las políticas de divulgación, gestión e interacción con los públicos que lo convocan, resolviendo dudas y generando información de interés.

Estrategia 3: estrategia de Community Management para la gestión y administración de la FanPage Oficial del Colegio en la red social Facebook

Público objetivo: estudiantes, padres de familia y pobladores de las comunidades aledañas al colegio

Alcance: comunicación interna y externa

Propósito: fortalecer la imagen del colegio mediante su proyección en la red social Facebook, además de mejorar los procesos de comunicación externa

Desarrollo de la propuesta:

Estrategia de Community Management	
Tácticas	Desarrollo
Publicación de fotografías	<p>Fotografías que muestren lo que sucede dentro del colegio: durante las clases, actividades culturales y académicas, reuniones de padres de familia, reuniones entre los colaboradores, realización de actividades de esparcimiento, convocatorias, etc.</p> <p>Periodicidad: Por lo menos dos publicaciones de fotos al día, una por la mañana a las 9:30am y otra por la tarde a las 3:00pm.</p>
Publicación de videos	<p>Videos de las diferentes actividades que realiza el colegio o que contenga información educativa y de interés general.</p> <p>Periodicidad: Dos videos a la semana, Lunes a las 11:00am y viernes a las 2:30pm</p>
Información académica	<p>Esto tiene que ver con convocatorias de reuniones de padre de familia, realización de periodo de matriculas, gestiones para la realización de promociones de preescolar, primaria y secundaria, etc.</p> <p>Periodicidad: Cada vez que se estime conveniente</p>
Información de carácter motivador	<p>Publicaciones de frases, consejos, recomendaciones para que los alumnos y demás personas se sientan motivados</p> <p>Periodicidad: Una publicación al día, a las 8:00am</p>

Información que fomente la identidad y cultura nacional	Publicaciones de pinturas, libros, música nicaragüense, gastronomía nacional, fotografías de sitios emblemáticos del municipio y del país, entre otros. Periodicidad: Una publicación al día, a las 1:00pm.
Interacción e integración con las comunidades	Publicaciones en la que se pida la opinión, dudas y recomendaciones de las personas respecto a los servicios que el colegio ofrece. Periodicidad: Una publicación a la semana, los jueves a las 11:00am
Historias de vida	Publicaciones donde se dé a conocer historias de superación de alumnos, maestros, colaboradores o padres de familia. Debe ir acompañada de fotografía del o los protagonistas. Periodicidad: Una publicación a la semana, los martes a las 8:00am
Difusión de la meta institucional	Publicación de la misión, visión y valores del colegio. Así como la publicación del video institucional. Periodicidad: Una publicación al mes.

La estrategia de Community Management tiene como finalidad detallar las actividades específicas que se deben de realizar para cumplir con los objetivos de la estrategia de medios virtuales. Esto es importante, porque le da a la persona encargada de la página las condiciones para la actualización de contenidos para que su difusión sea aprovechada al máximo.

5.3.6. INTEGRACIÓN DE LAS COMUNIDADES DEL ENTORNO CON EL COLEGIO Y, ASÍ, POSICIONAR UNA IMAGEN POSITIVA

Es importante que el colegio mantenga buenas relaciones con las comunidades del entorno, ya que esto genera una imagen positiva que conlleva la fidelización de cada uno de los públicos externos con el centro de estudios. En el diagnóstico se pudo constatar que la organización carece de estrategias que permitan proyectarse hacia fuera, la única que implementan son consejerías escolares la que no ha tenido gran alcance, teniendo poca efectividad. Por tanto, se requiere de la implementación de estrategias que permitan establecer relaciones sólidas a largo plazo con el entorno externo. Para eso, se proponen una serie de estrategias que involucran a las comunidades, con el objetivo lograr proyectar el colegio de una manera eficiente.

Estrategias de ejecución de actividades para la integración con las comunidades aledañas al colegio

Público objetivo: padres de familia y pobladores de las comunidades aledañas al colegio

Alcance: comunicación externa

Propósito: posicionar la imagen del colegio y establecer relaciones sólidas con los públicos externo mediante su proyección por medio de diversas actividades de integración

En el siguiente cuadro se describen las estrategias y tácticas a implementar para mejorar las relaciones con las comunidades y posicionar una imagen positiva del colegio.

Desarrollo de la propuesta:

Estrategias	Tácticas	Periodicidad	Recursos materiales y humanos a utilizar	Resultados esperados
Actividades culturales	<p>Realización de actividades culturales que permitan la integración del público externo, en la vía pública o parques cercanos al colegio.</p> <p>Estas actividades buscan crear afinidad con las personas por medio de presentaciones que reflejen la identidad cultural del municipio, mediante el cual se contara con la participación de los alumnos para la presentación de coreografías de bailes tradicionales, interpretaciones musicales, declamación de poemas, presentaciones teatrales, etc.</p> <p>Lugares específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones del colegio • Calle principal comarca El Raizón • Cuadro de Baseball El Raizón 	<p>Seis actividades en el año. En marzo o abril, por la semana santa. Mayo, día de las madres nicaragüenses. Junio, día del padre. Septiembre, mes patrio. Octubre, resistencia indígena. Noviembre, fin de año.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de sonido 2. Alumnos del colegio 3. Comité organizador 4. Lugar del evento 5. Sillas 7. Decoración alusiva 8. Publicidad por medio de la Fanpage Oficial del colegio en Facebook 	<p>Lograr proyectar una imagen de apego, conservación y difusión de la cultura e identidad nacional. Esto busca, vincular a la comunidad con el colegio.</p>
Celebración del aniversario del colegio	<p>Se realizará una tardeada cultural que involucre a toda la comunidad educativa, desde la dirección, maestros, alumnos, comunidades. En la actividad se hará una presentación de la historia del colegio, haciendo mención de los logros y crecimiento. Los alumnos interpretaran diversos números culturales.</p>	<p>Una vez al año</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de sonido 2. Alumnos del colegio 3. Comité organizador 4. Lugar del evento 5. Sillas 6. Publicidad por medio de la Fanpage Oficial del colegio 	<p>Generar vínculos de confianza y sentido de pertenencia con las comunidades</p>

	<p>Lugar específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones del colegio • Cuadro de Baseball El Raizón 		<p>en Facebook</p> <p>7. Decoración alusiva</p>	
<p>Espacios de reflexión social y cultural</p>	<p>Estos son espacios donde se busca reflexionar sobre la vida social y cultural del país. Esto, mediante la realización de talleres, charlas, asambleas, etc.</p> <p>Áreas temáticas:</p> <p>→ Salud, pretende dar información valiosa a las personas sobre la prevención de enfermedades que se presentan por temporadas. Así como orientación para llevar una vida saludable, entre otros</p> <p>→ Desarrollo social y cultural, busca aportar información a las personas sobre buenas relaciones con los vecinos, preservación de la identidad cultural, emprendimiento, entre otras.</p> <p>→ Desarrollo local sostenible, mediante el cual se dota a las personas en temas del cuidado del medio ambiente, los recursos naturales y qué hacer desde las comunidades para contribuir a la disminución de los efectos del cambio climático.</p> <p>Lugares específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones del colegio • Calle principal comarca El Raizón • Cuadro de Baseball El Raizón 	<p>Cuatro veces al año. Marzo, julio, septiembre y noviembre. Un encuentro por cada mes. Lo que se busca es sensibilizar y educar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de sonido 2. Pobladores comunidades aledañas 3. Comité organizador 4. Lugar del evento 5. Sillas 6. Publicidad por medio de la Fanpage Oficial del colegio en Facebook 7. Folletos 8. Invitación de expertos, de acuerdo a la temática 	<p>Lograr la interrelación entre la escuela y los habitantes de las comunidades del entorno.</p>

Asambleas	<p>Se realizaran asambleas, convocando a las personas a participará para compartir las experiencias entorno a la educación y la gestión académica. Mediante las cuales, las personas puedan expresar sus opiniones en pro de mejorar.</p> <p>Lugares específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones del colegio 	<p>Una al año. En el mes de Noviembre, al finalizar el año lectivo, para que las personas hagan una valoración con las autoridades del colegio sobre todo el proceso de la gestión escolar del año.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aulas del colegio 2. Sillas 3. Maestros y directora 4. Padres de familias 5. Cuaderno para sistematización 	<p>Incrementar la participación de los padres de familia en los asuntos de la gestión escolar</p>
Escuela para padres	<p>Buscan promover espacios de formación en educación familiar, en el que se establezcan relaciones afectuosas en los núcleos familiares. Temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> → La familia del siglo XXI → Códigos de convivencia familiar → Relaciones afectivas entre los miembros de la familia → Corrección adecuada del comportamiento de los hijos → La disciplina en el seno familiar → La comunicación afectiva y eficaz en la familia → Familia y nuevas tecnologías <p>Lugares específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones del colegio 	<p>Dos cursos al año. Con una duración 6 encuentros cada una. Los días sábados. El primero en abril y el segundo en octubre.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comité organizador 2. Padres de familia 3. Lugar del evento 4. Sillas 5. Publicidad por medio de la Fanpage Oficial del colegio en Facebook 6. Cuadernos, lapiceros 7. Especialistas según temáticas 8. Proyector de videos 	<p>Generar vínculos más sólidos con las comunidades, a través de la capacitación familiar, lo que repercutirá positivamente en la imagen del colegio</p>

5.3.7. PROCEDIMIENTOS PARA LA DIFUSIÓN E INTERNALIZACIÓN DE ESTE PLAN DE COMUNICACIÓN CON LOS DIFERENTES PÚBLICOS INTERNOS

Para una correcta implementación del plan de comunicación organizacional propuesto, se debe de definir los procedimientos para la divulgación e internalización de cada una de las estrategias que contiene el proyecto. Esto se realizará con los colaboradores: directora, subdirector, secretaria, maestros, conserje y seguridad interna, de manera que se logre su comprensión y responder a dudas.

Estrategia 1: Internalización y difusión del plan de comunicación

Público objetivo: públicos internos

Alcance: comunicación interna y externa

Propósito: lograr la comprensión del proyecto para su correcta implementación

Desarrollo de la propuesta:

Difusión e internalización de la meta institucional con los públicos internos	
Tácticas	Desarrollo
Presentación y aprobación del proyecto	Se presentará la propuesta del plan de comunicación organizacional a la directora y al subdirector. Posterior, se someterá a reunión de aprobación con las autoridades del colegio
Divulgación del proyecto con los colaboradores internos	Se realizarán reuniones con todos los colaboradores para hacer de su conocimiento del plan de comunicación
Talleres con los colaboradores internos para la internalización del proyecto de comunicación	Se realizaran talleres para estudiar e internalizar el plan de comunicación con todo el personal interno. Se llevaran a cado una vez al mes, durante los dos meses del año 2020, con una duración de una hora.

5.4. Metas: indicadores de éxito para el logro del proyecto

Áreas de oportunidad	Criterio	Medida	Meta esperada	Punto de referencia	Medios de verificación	Responsable
1. Diseño de la meta institucional	Sistematización de la implementación	Seguimiento en la aplicación de la meta institucional en la gestión escolar-académica	75% de cumplimiento en para finales del año 2020	No existe una meta institucional del colegio	Informe semestral del cumplimiento de la implementación de la meta institucional en el trabajo escolar	Gestores de comunicación
2. Procedimientos de compensación como factor motivador	Sistematización de la implementación de las estrategias	Seguimiento en la aplicación de las estrategias	85% de cumplimiento en para finales del año 2020	No existen criterios de compensación	Informe semestral del cumplimiento y alcance las estrategias	Gestores de comunicación
3. Optimización de canales de comunicación interna para una comunicación más efectiva e integradora	Uso adecuado de los canales de comunicación para una comunicación efectiva	Participación activa de todos los colaboradores en el uso adecuado de los canales de comunicación	90% de participación, al finalizar el año 2020	50% de participación	Reporte de participación, uso adecuado y eficacia de los canales de comunicación	Gestores de comunicación
4. Reforzamiento de las capacidades de los gestores de comunicación en materia de comunicación organizacional	Fortalecimiento en el trabajo comunicativo	Incremento en el nivel de las capacidades de comunicación organizacional	80% de rendimiento, al finalizar el año 2020	30% de manejo de temas de comunicación organizacional	Reporte de satisfacción de aprendizaje de comunicación	Gestores de comunicación

5. Fortalecimiento de la presencia del colegio en la red social Facebook	Incrementar la visibilidad del colegio mediante la aplicación de las estrategias propuestas	Aumento de la participación de las comunidades en el quehacer educativo	80% de participación al finalizar el año 2020	Perfil de amigo en la red social Facebook con poco efectividad y alcance	Informe de encuesta de percepción y satisfacción del uso de la Fanpage como medio de comunicación externa	Maestra de Tecnologías de la Información y Comunicación
6. Integración de las comunidades del entorno con el colegio y, así, posicionar una imagen positiva	Aumentar de la participación e integración de las comunidades, mediante la aplicación de estrategias propuestas	Incremento de las relaciones del colegio con las comunidades	75% de aumento de la participación de las comunidades al finalizar el año 2020	35% de participación	Informe mensual de participación de las comunidades en las actividades del colegio	Gestores de comunicación
7. Procedimientos para la difusión e internalización del plan de comunicación con los diferentes públicos internos	Fortalecer el trabajo institucional del colegio	Seguimiento en la aplicación del plan de comunicación organizacional	Cumplimiento del tiempo calendarizado de la ejecución, al finalizar el año 2020	No hay plan de comunicación	Informe anual de diagnóstico de comunicación organizacional sobre el cumplimiento del plan de comunicación, alcance, nivel de aceptación y percepciones	Gestores de comunicación

5.5. Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto para la ejecución del Plan de Comunicación Organizacional por área de oportunidad, queda a discreción de la institución educativa modificarlo.

Área de oportunidad: diseño de la meta institucional del Colegio Público Alejandro Vega Matus			
Descripción	Costo mensual/unitario	Cantidad	Total
Colocación de la meta institucional en los murales informativos internos para el conocimiento de todos los alumnos	C\$ 100 (materiales a utilizar)	2	C\$ 200
Divulgación de la meta institucional al público externo por medio de la colocación de pancartas en las afueras del colegio	C\$ 100 (materiales a utilizar)	1	C\$ 100
Elaboración de video institucional	C\$ 300 (una sola vez)	1	C\$ 300
TOTAL			C\$ 600

Área de oportunidad: procedimientos de compensación como factor motivador			
Descripción	Costo anual/unitario	Cantidad	Total
Talleres de capacitación en trabajo colaborativo, comunicación y espíritu crítico	C\$ 2,000	4	C\$ 8,000
Capacitaciones de actualización para el desarrollo profesional	C\$ 2,000	2	C\$ 4,000
Talleres de convivencia familiar	C\$ 1,000	4	C\$ 4,000
Actividades de esparcimiento	C\$ 2,000	2	C\$ 4,000
Celebración de cumpleaños de cada uno de los colaboradores por mes	C\$ 1,500	12	C\$ 18,000
TOTAL			C\$ 38,000

Área de oportunidad: optimización de canales de comunicación interna			
Descripción	Costo mensual/unitario	Cantidad	Total
Diseño y desarrollo creativo de formatos para la circulación de información	C\$ 150 (materiales a utilizar)	4	C\$ 600
Monitoreo del uso de los canales de comunicación interna (informe)	C\$ 100 (material impreso)	1	C\$ 100
TOTAL			C\$ 700

Área de oportunidad: reforzamiento de las capacidades de los gestores de comunicación en materia de comunicación organizacional			
Descripción	Costo anual/unitario	Cantidad	Total
Realización de talleres que fortalezcan el entendimiento de la imagen e identidad institucional	C\$ 2,000	2	C\$ 4,000
Talleres para el fortalecimiento de la gestión, planeación y desarrollo de la comunicación organizacional	C\$ 2,000	2	C\$ 4,000
Realización de talleres para el fortalecimiento del clima, cultura y manejo de canales de comunicación	C\$ 2,000	2	C\$ 4,000
Talleres para el uso de plataformas transmedia para la gestión de la comunicación organizacional	C\$ 2,000	1	C\$ 2,000
Talleres para capacitar en diseño, gestión y desarrollo de planes de comunicación digital	C\$ 2,000	2	C\$ 4,000
Talleres en gestión de comunidades digitales	C\$ 2,000	2	C\$ 4,000
TOTAL			C\$ 22,000

Área de oportunidad: fortalecimiento de la presencia del colegio en la red social Facebook			
Descripción	Costo mensual/unitario	Cantidad	Total
Informe del fortalecimiento de la presencia del colegio en la red social Facebook	C\$ 100 (material impreso)	1	C\$ 100
TOTAL			C\$ 100

Área de oportunidad: integración de las comunidades del entorno con el colegio y, así, posicionar una imagen positiva			
Descripción	Costo anual/unitario	Cantidad	Total
Actividades culturales que permitan la integración del público externo	C\$ 3,000	6	C\$ 18,000
Celebración del aniversario del colegio. Tardeada cultural	C\$ 3,000	1	C\$ 3,000
Espacios de reflexión social y cultural	C\$ 500	4	C\$ 2,000
Escuela para padres	C\$ 2,000	2	C\$ 4,000
TOTAL			C\$ 27,000

Área de oportunidad: procedimientos para la difusión e internalización del plan de comunicación con los diferentes públicos internos			
Descripción	Costo anual/unitario	Cantidad	Total
Talleres con los colaboradores internos para la internalización del proyecto de comunicación	C\$ 300 (fotocopias)	2	C\$ 600
TOTAL			C\$ 600

Presupuesto general	
Área de oportunidad	Subtotal
Diseño de la meta institucional del Colegio público Alejandro Vega Matus	C\$ 600
Procedimientos de compensación como factor motivador	C\$ 38,000
Optimización de canales de comunicación interna para una comunicación más eficaz e integradora	C\$ 700
Reforzamiento de las capacidades de los gestores de comunicación en materia de comunicación organizacional	C\$ 22,00
Fortalecimiento de la presencia del colegio en la red social Facebook	C\$ 100
Integración de las comunidades del entorno con el colegio y, así, posicionar una imagen positiva	C\$ 27,000
Procedimientos para la difusión e internalización del plan de comunicación con los diferentes públicos internos	C\$ 600
Total general	C\$ 89,000

5.6. Cronograma

Para una mejor comprensión del cronograma del Plan de Comunicación Organizacional, se presentan tablas descriptivas por áreas de oportunidad que muestran el listado de actividades que se propone a realizar, para que la organización escolar considere el tiempo real a invertir en este plan.

Área de oportunidad: diseño de la meta institucional del Colegio Alejandro Vega Matus			
Estrategias	Tácticas	Tiempo de producción	Responsables
Estrategia 2: internalización y difusión de la meta institucional	Presentación y aprobación de la meta institucional	Tercer semana de enero 2020	Gestores de comunicación
	Divulgación de la meta institucional con los colaboradores internos	Cuarta semana de enero 2020	Gestores de comunicación
	Colocación de la meta institucional en los murales informativos internos para el conocimiento de todos los alumnos	Segunda semana de febrero 2020	Gestores de comunicación
	Talleres con los colaboradores internos para la internalización de la filosofía institucional en las actividades educativas	Enero, febrero y marzo, 2020. Un día por mes	Gestores de comunicación
	Uso de las horas guías para la internalización de la meta institucional con los alumnos	Abril, mayo, junio. Un día por mes	Maestros guías
	Divulgación de la meta institucional al público externo por medio de pancartas en las afueras del colegio	Segunda semana de febrero 2020	Gestores de comunicación
	Uso de las reuniones de padres de familia para la internalización de la meta institucional con los públicos externos	Abril, mayo y junio. Un día por mes	Maestros guías
	Utilización de las redes sociales para la difusión de la meta institucional	Una vez por mes	Responsable de Fanpage Oficial del Colegio en Facebook
	Elaboración de video institucional	Mes de marzo	Gestores de comunicación

Área de oportunidad: procedimientos de compensación como factor motivador			
Estrategias	Tácticas	Tiempo de producción	Responsables
Estrategia 1: compensación basada en capacitaciones	Talleres de capacitación en trabajo colaborativo, comunicación y espíritu crítico	Febrero, mayo, agosto y noviembre, 2020	Gestores de comunicación
	Capacitaciones de actualización para el desarrollo profesional	Enero y julio, 2020	Gestores de comunicación
	Talleres de convivencia familiar	Marzo y septiembre, 2020	Gestores de comunicación
Estrategia 2: compensación basada en la recreación	Actividades de esparcimiento	Mayo y noviembre, 2020	Gestores de comunicación
	Celebración de cumpleaños de cada uno de los colaboradores por mes	Permanente. El último viernes de cada mes	Gestores de comunicación

Área de oportunidad: optimización de canales de comunicación interna para una comunicación más efectiva e integradora			
Estrategias	Tácticas	Tiempo de producción	Responsables
Estrategia 1: Fortalecimiento de los medios de comunicación interna	Caracterización y fortalecimiento de los canales de comunicación interna	Tercer semana de febrero 2020	Gestores de comunicación
Estrategia 2: lineamiento de la divulgación informativa	Identificación y clasificación del tipo de información	Permanente	Gestores de comunicación
	Selección del canal de comunicación a utilizar según el tipo de mensaje	Permanente	Gestores de comunicación
	Diseño y desarrollo creativo de formatos para la circulación de información	Permanente	Gestores de comunicación
Estrategia 3: participación de los diferentes públicos internos en el uso de los canales de comunicación	Promover la participación de los colaboradores y alumnos en el uso de los canales de comunicación	Permanente	Gestores de comunicación
	Monitoreo del uso de los canales de comunicación interna	Informe mensual	Gestores de comunicación

Área de oportunidad: reforzamiento de las capacidades de los gestores de comunicación en materia de comunicación organizacional			
Estrategias	Tácticas	Tiempo de producción	Responsables
Estrategia 1: ejecución de talleres de formación de capacidades en gestión de comunicación organizacional	Realización de talleres que fortalezcan el entendimiento de la imagen e identidad institucional	Abril y septiembre, 2020. Dos talleres al año.	Gestores de comunicación
	Talleres para el fortalecimiento de la gestión, planeación y desarrollo de la comunicación organizacional	Enero y julio, 2020. Dos talleres al año.	Gestores de comunicación
	Realización de talleres para el fortalecimiento del clima, cultura y manejo de canales de comunicación	Febrero y agosto, 2020. Dos talleres al año.	Gestores de comunicación
Estrategia 2: realización de talleres que fortalezcan las capacidades en comunicación organizacional transmedia	Talleres para el uso de plataformas transmedia para la gestión de la comunicación organizacional	Mayo. Un taller al año.	Gestores de comunicación
	Talleres para capacitar en diseño, gestión y desarrollo de planes de comunicación digital	Febrero y septiembre, 2020. Dos talleres al año.	Gestores de comunicación
	Talleres en gestión de comunidades digitales	Marzo y octubre, 2020. Dos talleres por año.	Gestores de comunicación

Área de oportunidad: fortalecimiento de la presencia del colegio en la red social Facebook			
Estrategias	Tácticas	Tiempo de producción	Responsables
Estrategia 1: creación de FanPage Oficial en la red social Facebook	Definición de objetivos para la creación de una FanPage en Facebook	Tercera semana de enero, 2020.	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Creación de la FanPage Oficial del colegio en Facebook	Tercera semana de enero, 2020.	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Definición de aspecto visual	Tercera semana de enero, 2020.	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Divulgar FanPage	A partir de la cuarta semana de enero, 2020.	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
Estrategia 2: estrategia de medios virtuales para el manejo de la FanPage Oficial del colegio en la red social Facebook	Lo qué se debe hacer	Permanente	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Lo qué no se debe hacer	Permanente	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
Estrategia 3: estrategia de Community Management para la gestión de la FanPage Oficial del colegio en la red social Facebook	Publicación fotográfica	Permanente. Diario.	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Publicación de videos	Dos veces a la semana	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Información académica	Permanente	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Información de carácter motivador	Permanente. Diario.	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Información que fomente la identidad y cultura nacional	Permanente. Diario.	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Interacción e integración con las comunidades	Semanal	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Historias de vida	Semanal	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación
	Difusión de la meta institucional	Mensual	Maestra de Tecnología de la Información y Comunicación

Área de oportunidad: integración de la comunidades del entorno con el colegio y, así, posicionar una imagen positiva			
Estrategias	Tácticas	Tiempo de producción	Responsables
Actividades culturales	Realización de actividades culturales, que permitan la integración del público externo, en la vía pública o parques cercanos al colegio	Marzo o abril Mayo Junio Septiembre Octubre Noviembre	Comité organizador
Celebración del aniversario del colegio	Tardeada cultural que involucre a toda la comunidad educativa, desde la dirección, maestros, alumnos, comunidades	Agosto 2020	Comité organizador
Espacios de reflexión social y cultural	Talleres, charlas o asambleas para la reflexión sobre la vida social y cultural del país	Marzo Junio Septiembre Noviembre	Comité organizador
Asambleas	Se realizara asamblea mediante la cual las personas expresen sus opiniones sobre la educación y gestión escolar del colegio	Noviembre. Una al año.	Comité organizador
Escuela para padres	Espacio de formación en educación familiar	Abril y octubre, 2020. Dos al año.	Comité organizador

Área de oportunidad: procedimientos para la difusión e internalización del plan de comunicación con los diferentes públicos internos			
Estrategias	Tácticas	Tiempo de producción	Responsables
Estrategia 1: internalización y difusión del plan de comunicación	Presentación y aprobación	Segunda semana de enero, 2020.	Gestores de comunicación
	Divulgación del proyecto con los colaboradores internos	Segunda semana de enero, 2020.	Gestores de comunicación
	Talleres con los colaboradores internos para la internalización del proyecto de comunicación	Enero y febrero, 2020.	Gestores de comunicación

5.7. Evaluación

Área de oportunidad 1: diseño de la meta institucional del Colegio Público Alejandro Vega Matus

Estrategias	Indicadores claves de desempeño	Presentación
Formalización de la meta institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. % de apropiación 2. Grado de aplicación al trabajo institucional 	Informe de sistematización
Internalización y difusión de la meta institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de opiniones 2. Nivel de impacto en el trabajo institucional 	

Área de oportunidad 2: procedimientos de compensación como factor motivador

Estrategias	Indicadores claves de desempeño	Presentación
Compensación basada en capacitaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de aplicación del conocimiento adquirido al trabajo institucional 2. Nivel de satisfacción 3. Índice de opiniones 	Reporte de satisfacción
Compensación basada en la recreación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de opiniones 2. Nivel de impacto en la motivación 3. Número de participación 	

Área de oportunidad 3: optimización de canales de comunicación interna para una comunicación más efectiva e integradora

Estrategias	Indicadores claves de desempeño	Presentación
Fortalecimiento de los medios de comunicación interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepciones sobre la efectividad e integración de la comunicación interna 2. % de apropiación y uso de los canales de comunicación 	Reporte de participación, alcance y efectividad
Lineamiento de la divulgación informativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo de medios 2. Número de publicaciones 	
Participación de los diferentes públicos internos en el uso de los canales de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 3. Número de participación 4. Índice de opiniones 	

Área de oportunidad 4: reforzamiento de las capacidades de los gestores de comunicación en materia de comunicación organizacional

Estrategias	Indicadores claves de desempeño	Presentación
Ejecución de talleres de formación de capacidades en gestión de comunicación organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepciones positivas o negativas 2. % de apropiación de los conocimientos en el trabajo de la gestión de la comunicación en el colegio 3. Índice de opiniones 4. Número de participantes 	Informe de satisfacción y sistematización
Realización de talleres que fortalezcan las capacidades en comunicación organizacional transmedia		

Área de oportunidad 5: fortalecimiento de la presencia del colegio en la red social Facebook

Estrategias	Indicadores claves de desempeño	Presentación
Creación de FanPage Oficial en la red social Facebook	<ol style="list-style-type: none"> 1. % de participación 2. Índice de opiniones 3. Número de publicaciones 	Informe de encuesta de percepciones, alcance, participación, efectividad y satisfacción
Estrategia de medios virtuales para el manejo de la FanPage Oficial del colegio en la red social Facebook		
Estrategia de Community Management para la gestión y administración de la FanPage Oficial del colegio en la red social Facebook	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepciones positivas y negativas 2. Nivel de impacto de las publicaciones 3. % de reacciones a las publicaciones 4. % de visitas a la página 	

Área de oportunidad 6: integración de las comunidades del entorno con el colegio y, así, posicionar una imagen positiva

Estrategias	Indicadores claves de desempeño	Presentación
Actividades culturales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de actividades de integración 2. Nivel de integración 3. % de aceptación y confianza 4. Índice de opiniones 5. Nivel de impacto, posicionamiento del colegio en las comunidades 	Informe semestral de participación
Celebración aniversario del colegio		
Espacios de reflexión social y cultural		
Asambleas		
Escuela para padres		

Área de oportunidad 7: procedimientos para la difusión e internalización del plan de comunicación con los diferentes públicos internos

Estrategias	Indicadores claves de desempeño	Presentación
Internalización y difusión del plan de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. % de apropiación 2. Nivel de impacto en el trabajo institucional 3. Índice de opiniones 	Informe anual. Diagnóstico.

5.8. Aspectos concluyentes

La adecuada gestión de comunicación interna y externa de una organización escolar es el eje fundamental para el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales y de la correcta ejecución de las tareas laborales. También, hace que los procesos comunicativos y la motivación de las personas que son parte de las estructuras organizativas sean más eficaces.

Por consiguiente, la comunicación debe ejecutarse por medio de los planes estratégicos para que este valor intangible sea eficaz dentro de los procesos de intercambio de información. Por tal razón, la correcta aplicación de este Plan de Comunicación Organizacional en el Colegio público Alejandro Vega Matus, ayudará a mejorar los procesos comunicativos y la eficacia de los canales interpersonales.

Asimismo, establece procesos de comunicación para promover espacios de retroalimentación para beneficiar el ambiente y clima escolar. Por otra parte, fomentará talleres para el manejo y conocimientos de la comunicación organizacional. De lo cual, se tendrá como resultado mejorar los procesos de comunicación.

Hay que detallar que para la realización de este Plan de Comunicación Organizacional, ha sido imprescindible conocer a fondo el centro de estudio, ya que, por su naturaleza y función como unidad académica, se caracteriza por particularidades en la filosofía de trabajo, nivel jerárquico de sus colaboradores y su cultura organizacional. El comprender esto ha permitido tener una perspectiva más amplia y ha brindado una pauta para el establecimiento de las estrategias y actividades específicas para su ejecución.

El plan está constituido por estrategias y tácticas que permitirán el cumplimiento de los objetivos planteados, en busca de dar respuestas a las necesidades comunicativas que se presentan y esto impulsará a que sus procesos sean más efectivos. Queda a opción de las autoridades de la organización escolar realizar cambios a este proyecto de comunicación según lo considere, adaptando los tiempos de ejecución, así como el presupuesto o cronograma según le convenga.

CAPÍTULO VI. LISTA DE REFERENCIAS

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la información y la comunicación*. España: Universidad de Murcia.
- Almenara, J., et al. (2005). *Comunicación interna de la empresa*. Barcelona: UOC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Anlló, G. (2011). *¿Por qué medir medición? Taller de sensibilización sobre indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Nicaragua: CONICYT.
- Arzuza, T., Castellón, A., y Espinel, I. (2016). *Diagnóstico de la comunicación organizacional en la institución educativa Confamiliar* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de Cartagena, Colombia.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* (Tesis inédita de ingeniería). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Barquero, J. (2000). *Atribuciones de la organización, comunicación organizacional práctica*. Barcelona: Gestión.
- Becerra, J. (2000). *Matemáticas básicas. Estadística descriptiva*. México: UNAM
- Benavides, R. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill
- Buitrago, U., y Morales, K. (2014). *La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

- Bracker, M. (1998). *Maestría en “Métodos de investigación social cualitativa”*. Módulo la entrevista cualitativa. Nicaragua: UPOLI.
- Canales, F., Alvarado, E., y Pineda, E. (2013). *Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo del personal de salud*. México: Limusa.
- Casado, A., et al. (2006). *Dirección de marketing, teoría y práctica*. España: ECU.
- Castillo, I., y Galo, F. (2017). *Diagnóstico de la comunicación interna de la ONG Glasswing Nicaragua durante el periodo junio-agosto 2017* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Centroamericana, Nicaragua.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4ta. Ed). España: IIRP.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: R.B. Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Corbetta, P. (s.f). *Metodología y técnicas de investigación social*. México: Mc Graww Hill.
- Daft, R. (1992). *El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Díaz, G., Loaiza, N., y Zambrano, L. (2009). *Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa* (Tesis inédita de licenciatura). Pontifica Universidad Javeriana, Colombia.
- Ehg, H. (2010). *Comunicación empresarial. Guía para directivos ocupados*. España: Servie de Publicacions.

- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, D. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: Paraninfo.
- Gallegos, L. (2010). *Taller de comunicación humana*. México: Ediciones Fridaura.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. España: Ediciones Días Santos.
- Garrido, F. (2000). *La comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. España: Gestión.
- Herranz, J. (2007). *La comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas. La construcción de confianza con los ciudadanos*. Razón y Palabra. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>
- Herrera, M. (2009). *Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas*. México: Roosevelt.
- Hernández, G. (2014). *Diagnóstico de comunicación interna del Secretariado de ONGs Internacionales de Nicaragua, durante julio-agosto 2014* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Centroamericana, Nicaragua.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Ed). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, A. (2013). *Plan estratégico de comunicación para la academia de salsa cubana y rueda de casino: Azúcar D'Lao* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, DF.
- Licon, M. (2006). *Elementos básicos para crear un plan de imagen* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

- López, P., y Petersen, E. (2014). *Propuesta de un plan de comunicación estratégica aplicado a la UAHC* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.
- Marín, A. (1998). *La comunicación en las organizaciones*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- Martínez, E., y Balmaceda, I. (2014). *Procesos organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, motivación, cultura y clima* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Medina, A. (2016). *Plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente laboral en la escuela estatal Efraín Pérez del municipio Libertador Estado Carabobo* (Tesis inédita de magister). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Méndez, C. (2010). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel.
- Miranda, R. (2008). *Teoría organizacional*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcoreana.
- O'Sullivan, R. (1996). *La comunicación humana: Grandes temas contemporáneos*. Venezuela: Textos.
- Ordeix, E. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.
- Papic, G. (2016). *La comunicación organizacional en entidades educativas* (Tesis de doctorado). Universidad de Málaga, Chile.

Pedrosa, M. (2015). *El modelo de la investigación. Modelo I+e+i de la UNAN-Managua*.

Nicaragua: UNAN-Managua.

Piura, J. (2006). *Metodología de la investigación científica. Un enfoque integrador*. Managua:

PAVSA.

Rebeil, A. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdez.

Robbins, S., y Couter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Ruíz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. México: Limusa.

Seltzer, J., y Repetto, V. (s.f). *Teoría de la organización*. Argentina: Cultura y educación.

Tamayo y Tamayo, M. (1999). *La investigación*. Colombia: ARFO LTDA.

Velásquez, G. (2008). *La comunicación organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Xifra, J. (2006). *Pioneros e ignorados: la escuela de París y la doctrina europea de las relaciones públicas*. *Ámbitos* (15), 449-460.

ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Instrumento N°1. Protocolo de entrevista 1

Protocolo de entrevista a la Directora del Colegio Público Alejandro Vega Matus



Introducción

En la metódica del proceso de investigación para diagnosticar las necesidades de comunicación internas y externas en el Colegio Público Alejandro Vega Matus, la entrevista con la directora del centro escolar constituirá uno paso del proceso de investigación a fin de identificar las fortalezas y debilidades en los procesos de la comunicación organizacional en este lugar. Así mismo, los datos resultantes permitirán un acercamiento para la comprensión de la situación de la gestión de la comunicación del lugar en investigación.

Objetivo General

Explorar la opinión de la dirección escolar sobre la cultura organizacional, flujos y medios de comunicación y gestión de la comunicación entre todos los colaboradores internos y la proyección de la imagen institucional de este centro educativo, y así determinar las necesidades de comunicación que aqueja a la misma.

Objetivos Específicos

1. Conocer por medio de la dirección escolar cómo funciona el proceso de comunicación (tipo y flujo de comunicación y gestión del mismo) tanto interna como externa.
2. Precisar qué medio se utiliza para la transmisión de los mensajes y su nivel de difusión en la parte interna y externa del colegio.
3. Conocer la manera en como proyectan la imagen del colegio a su entorno.
4. Fijar por medio de la propia dirección los puntos débiles de la comunicación interna y externa en este centro de educación.
5. Indagar cómo es la cultura organizacional del colegio.
6. Obtener propuestas de mejoras para una mejor funcionalidad comunicativa interna y externa del centro educativo.

Método: Entrevista

Técnica: Entrevista dirigida

Fecha:

Hora:

Duración:

Lugar: Oficina

Sujeto: Directora del Colegio Público Alejandro Vega Matus

Muestra (1)

Criterios de selección de la muestra

1. Ser directora del Colegio Público Alejandro Vega Matus
2. Que estén dispuestas a conceder la entrevista solicitada

Rapport.

En esta fase se realizarán los procedimientos para lograr la accesibilidad a los informantes, obtener la disposición a realizar la entrevista, así como establecer la confianza necesaria durante la entrevista y promover la profundidad y alcance de sus respuestas:

- Elaboración de agenda con datos de los informantes (teléfonos, correos electrónicos, ubicación)
- Visitar previo a la entrevista las instalaciones del Colegio Público Alejandro Vega Matus para explicar personalmente los objetivos y concertar el lugar, la fecha y la hora para la realización de las entrevistas.

Guía de preguntas

Preguntas de apertura

1. ¿Podría hablarnos sobre la historia del colegio?
2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando como Directora/subdirectora en este colegio?
3. Durante el tiempo que tiene de estar laborando en este centro ¿Cómo valora el servicio que ofrecen? Explique

Preguntas introductorias

4. Explíquenos ¿Cómo es el organigrama de este colegio?
5. ¿Todos los colaboradores conocen el organigrama?
6. ¿Cuál es la misión, visión, valores y objetivos de este colegio? ¿Se identifica con estos elementos? Explique
7. ¿Cómo proyectan el colegio? ¿Qué tan efectivo ha sido? Explique

Preguntas de transición

8. ¿Durante el tiempo que tiene de estar laborando en este centro educativo alguna vez ha tenido algún problema con el personal administrativo o maestros en el desempeño de su trabajo? Explique
9. Si ha tenido algún problema ¿Mediante qué procedimientos se resolvió? Explique

Preguntas claves

10. ¿Cómo valora el trabajo que realizan los maestros, colaboradores y personal administrativo de este centro educativo que usted dirige? ¿Existen criterios de compensación? Explique
11. ¿Posee la institución políticas o mecanismos formales para oír y acompañar posturas, sugerencias y críticas de los colaboradores internos, alumnos y comunidades aledañas con el objetivo de generar nuevos aprendizajes y conocimientos para el cumplimiento de los objetivos? Explique
12. ¿Cómo es su relación con el cuerpo docente, trabajadores administrativos y alumnos de este colegio? Explique
13. En general, ¿Cómo valora el clima laboral en este centro de estudios? Explique
14. ¿Cómo es el flujo de comunicación implementado en este centro de estudios, vertical: descendente, ascendente; Diagonal; horizontal? ¿Qué tan efectivo ha sido? Explique
15. ¿Cuáles son los medios o canales de comunicación interna y externa que utilizan para la divulgación de informaciones a sus públicos? ¿Qué tipos de mensajes se emiten? ¿Considera que son los adecuados? Explique
16. ¿Implementan alguna estrategia de comunicación interna y externa? ¿Qué tan efectiva ha sido? Explique
17. ¿Planifican la comunicación que dan a sus públicos internos y externos? ¿Mediante que procedimientos? Explique
18. ¿Quién o quiénes se encargan de la gestión de la comunicación interna y externa de este centro de educación? Explique
19. ¿Cómo valora todo el proceso de comunicación interna y externa en este colegio? ¿Qué debilidades encuentra? Explique
20. ¿Mediante que mecanismos dan a conocer el proceso de la gestión escolar? ¿Se siente satisfecha con la forma en cómo se maneja la gestión escolar? ¿Cómo dan a conocer el servicio que ofertan? Explique
21. ¿Cómo es el sistema de identidad visual? ¿Qué tan efectivo ha sido? Explique

Pregunta de cierre

22. ¿Qué cree se debería mejorar, respecto a la comunicación interna y externa? ¿Cuáles serían sus recomendaciones o sugerencias para ayudar a mejorar la comunicación en este centro educativo?

Procesamiento de los datos

Para el procesamiento de los datos se realizarán los siguientes procedimientos:

- Transcripción de las entrevistas.
- Agrupación de los principales hallazgos de acuerdo a las categorías de análisis.

Informe de resultados

El informe de resultados se estructurará dándole salida a cada uno de los objetivos específicos definidos en el protocolo de la entrevista.

Instrumento N°2. Protocolo de entrevista 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Protocolo de entrevista Secretaria del Colegio Público Alejandro Vega Matus



Introducción

En la metódica del proceso de investigación para diagnosticar las necesidades de comunicación internas y externas en el Colegio Público Alejandro Vega Matus, la entrevista con la secretaria de planta de este centro educativo constituirá uno paso del proceso de investigación a fin de identificar las principales necesidades de comunicación existentes en este lugar. Los datos resultantes de la entrevista con la secretaria, permitirá un acercamiento para la comprensión de la situación de la gestión de la comunicación en el lugar en investigación.

Objetivo General

Explorar la opinión de la secretaria del Colegio Público Alejandro Vega Matus sobre los tipos, flujos y gestión de la comunicación, así como la cultura organizacional entre todos los colaboradores internos y público externo de este centro académico, y así determinar las necesidades de comunicación que aqueja a la misma.

Objetivos Específicos

1. Conocer por medio de la secretaria cómo funciona el proceso de comunicación (flujo y gestión) en este centro de estudios.
2. Precisar qué medio de comunicación se utiliza para la transmisión de los mensajes y su nivel de difusión en este colegio.
3. Fijar por medio de la secretaria los puntos débiles de la comunicación en este centro escolar.
4. Determinar por medio de la secretaria cómo es la cultura organizacional en el colegio.
5. Obtener propuestas de mejoras para una mejor funcionalidad comunicativa en este centro de estudios.

Método: Entrevista

Técnica: Entrevista dirigida

Fecha:

Hora:

Duración:

Lugar: Recepción

Sujeto: Secretaria de planta del Colegio Público Alejandro Vega Matus

Muestra (1)

Rapport.

En esta fase se realizan los procedimientos para lograr la accesibilidad a los informantes, obtener la disposición a realizar la entrevista, así como establecer la confianza necesaria durante la entrevista y promover la profundidad y alcance de sus respuestas:

- Elaboración de agenda con datos de la informante (teléfonos, correos electrónicos, ubicación)
- Visitar previo a la entrevista las instalaciones del colegio para explicar personalmente los objetivos y concertar el lugar, la fecha y la hora con la secretaria.

Guía de preguntas

Preguntas de apertura

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este colegio? ¿Cómo valora el servicio que se oferta? Explique
2. ¿Cómo valora el servicio que ofrece el colegio?
3. ¿Durante este tiempo alguna vez ha tenido algún problema con los directores anteriores o con la actual directora o subdirector del colegio, o con otro compañero de trabajo en el desempeño de su trabajo? Explique
4. Si ha tenido algún problema ¿Mediante qué procedimientos se resolvió? Explique

Preguntas introductorias

5. ¿Conoce el organigrama de este centro de estudios? Podría explicarnos cómo es.
6. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de este colegio en específico? ¿En qué consiste cada uno de ellos? ¿Se identifica? Explique

Preguntas de transición

7. ¿Considera que se valora el trabajo que usted realiza para este centro de estudios? ¿Existen criterios de compensación? Explique
8. ¿Existe participación entre los miembros internos en la toma de decisiones? Explique
9. ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo? ¿Permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales? Explique

Preguntas claves

10. ¿Cómo valora la comunicación con la directora y subdirector? Explique
11. ¿Cómo valora la forma de llevar a cabo la gestión escolar? Explique
12. ¿Cómo es el flujo de comunicación en este centro de estudios, vertical: descendente, ascendente; horizontal? ¿Se siente satisfecho? Explique

13. ¿Cuáles son los medios o canales de comunicación interna y externa oficiales que se utilizan para la divulgación de información? ¿Qué tipos de mensajes se emiten? ¿Considera que son los adecuados? ¿Existe alguna deficiencia en ellos? Explique
14. ¿Existe algún plan estratégico de comunicación? ¿Si existe considera que es efectiva? Explique
15. ¿Cómo valora el proceso de comunicación interna y externa en este centro de educación? ¿Qué debilidades encuentra? Explique.
16. ¿Cómo es la atención a las personas que llegan a solicitar información al colegio?
17. ¿Quién o quiénes se encargan de la gestión de la comunicación interna y externa?
18. ¿Recibe o ha recibido alguna capacitación para mejorar sus habilidades comunicativas a fin de brindar un mejor servicio? Explique

Pregunta de cierre

19. ¿Qué cree se debería mejorar, respecto a la comunicación interna y externa? ¿Cuáles serían sus recomendaciones o sugerencias para ayudar a mejorar la comunicación interna y externa en el Departamento de Antropología Social?

Procesamiento de los datos

Para el procesamiento de los datos se realizarán los siguientes procedimientos:

- Transcripción de las entrevistas.
- Agrupación de los principales hallazgos de acuerdo a las categorías de análisis.

Informe de resultados

El informe de resultados se estructurará dándole salida a cada uno de los objetivos específicos definidos en el protocolo de la entrevista.

Instrumento N°3. Protocolo de entrevista 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Entrevista a la señora conserje del Colegio Público Alejandro Vega Matus



Introducción

En la metódica del proceso de investigación para diagnosticar las necesidades de comunicación internas y externas en el Colegio Público Alejandro Vega Matus, la entrevista con la señora conserje de este centro educativo constituirá uno paso del proceso de investigación a fin de identificar las principales necesidades de comunicación existentes en este lugar. Los datos resultantes de la entrevista, permitirá un acercamiento para la comprensión de la situación de la gestión de la comunicación en el lugar en investigación.

Objetivo General

Explorar la opinión de la señora conserje del Colegio Público Alejandro Vega Matus sobre los tipos, flujos y gestión de la comunicación, así como la cultura organizacional entre todos los colaboradores internos de este centro académico, y así determinar las necesidades de comunicación que aqueja a la misma.

Objetivos Específicos

1. Conocer por medio de la señora conserje cómo funciona el proceso de comunicación (tipo de comunicación y gestión) del colegio.
2. Precisar qué medio se utiliza para la transmisión de los mensajes y su nivel de difusión en la parte interna del colegio.
3. Fijar por medio de la propia señora conserje los puntos débiles de la comunicación interna en esta unidad académica.
4. Determinar cómo es la cultura organizacional del Colegio Público Alejandro Vega Matus
5. Obtener propuestas de mejoras para una mejor funcionalidad comunicativa interna en el Colegio Público Alejandro Vega Matus.

Método: Entrevista

Técnica: Entrevista dirigida

Fecha:

Hora:

Duración:

Lugar: Colegio Público Alejandro Vega Matus

Sujeto: Señora conserje del Colegio Público Alejandro Vega Matus

Muestra (1)

Rapport.

En esta fase se realizan los procedimientos para lograr la accesibilidad a los informantes, obtener la disposición a realizar la entrevista, así como establecer la confianza necesaria durante la entrevista y promover la profundidad y alcance de sus respuestas:

- Elaboración de agenda con datos de la informante (teléfonos, correos electrónicos, ubicación)
- Visitar previo a la entrevista las instalaciones del colegio para explicar personalmente los objetivos y concertar el lugar, la fecha y la hora de las entrevistas.

Guía de preguntas

Preguntas de apertura

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando como en este colegio?
2. ¿Durante este tiempo alguna vez ha tenido algún problema con el personal administrativo, maestros o alumnos en el desempeño de su trabajo? Explique
3. Si ha tenido algún problema ¿Mediante qué procedimientos se resolvió? Explique

Preguntas introductorias

4. ¿Conoce el organigrama de este colegio?
5. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de este centro de estudios?

Preguntas de transición

6. ¿Siente que valoran el trabajo que realiza para este centro de estudio? Explique
7. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de políticas o mecanismos formales para oír y acompañar posturas, sugerencias y críticas de los colaboradores internos y alumnos con el objetivo de generar nuevos aprendizajes y conocimientos para el cumplimiento de los objetivos en este centro? Explique
8. ¿Cómo es su relación con el cuerpo docente, trabajadores administrativos y alumnos de este colegio? Explique

Preguntas claves

9. Según su experiencia ¿Cómo es el sistema de comunicación implementado en este centro de estudios (vertical: descendente, ascendente; horizontal)? ¿Se siente satisfecho con este sistema de comunicación?
10. ¿Cuáles son los medios o canales de comunicación interna y externa que utilizan para la divulgación de informaciones a sus públicos? ¿Considera que son los adecuados? Explique
11. ¿Sabe sobre la existencia de un encargado/s de la gestión de la comunicación interna y externa de este colegio?
12. ¿Ha escuchado sobre la implementación de alguna estrategia de comunicación interna y externa? Si la respuesta es sí ¿Qué tan efectiva ha sido? Explique
13. ¿Cómo valora todo el proceso de comunicación interna y externa en este colegio? ¿Qué debilidades encuentra? Explique.

Pregunta de cierre

14. ¿Qué cree se debería mejorar, respecto a la comunicación interna y externa? ¿Cuáles serían sus recomendaciones o sugerencias para ayudar a mejorar la comunicación interna y externa?

Procesamiento de los datos

Para el procesamiento de los datos se realizarán los siguientes procedimientos:

- Transcripción de las entrevistas.
- Agrupación de los principales hallazgos de acuerdo a las categorías de análisis.

Informe de resultados

El informe de resultados se estructurará dándole salida a cada uno de los objetivos específicos definidos en el protocolo de la entrevista.



Instrumento N°4. Protocolo de encuesta 1



Cuestionario de encuesta a maestros

Introducción

Estimadas/os maestras/os, la siguiente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la comunicación interna y externa desarrollada en el Colegio Público Alejandro Vega Matus, por lo cual requerimos respuesta de la manera más objetiva posible marcando con una “X” (equis) la respuesta que más se aproxime a su opinión.

I. Datos Generales

1. **Sexo:**a).Masculino () b). Femenino () 2.**Años de laborar en el centro:** _____

3. **Edad:**a). 20-29 años () b). 30-39 () c). 40-49 () d). 50-más ()

II. Cultura organizacional:

Responda según estime conveniente las siguientes interrogantes respecto a su valoración de la cultura organizacional en este colegio.

4. ¿Conoce el organigrama del colegio?

a) Si () b) No ()

5. Seleccione los elementos de la meta institucional que conoce de este colegio

- a). Misión ()
- b). Visión ()
- c). Valores ()
- d). Objetivos organizacionales ()
- e). Todos los anteriores ()
- f). No conozco ninguno de los anteriores ()

6. ¿Se siente identificado con los elementos de la meta institucional?

a). Si () b). No ()

7. ¿Considera que se valora el trabajo que usted realiza para este colegio?

a). Si () b). No ()

8. ¿Existen oportunidades para dar a conocer sus ideas/opiniones dentro de su área de trabajo?

a). Si () b). No ()

9. Menciones si durante el tiempo de estar laborando en este colegio ha tenido algún problema con alguna de las siguientes personas:

- a). Directora ()
- b). Subdirector ()
- c). Maestros ()
- d). Con todos los anteriores ()
- e). Con nadie ()

10. ¿Existe solidaridad y ayuda mutua entre usted y sus compañeros de trabajo en el ejercicio de las labores?

- a). Si ()
- b). No ()

11. ¿Recibe apoyo por parte de la dirección académica cuando presenta problemas relacionados con su trabajo?

- a). Si ()
- b). No ()

12. En general, ¿Cómo valora la forma de gestión escolar de este centro?

Excelente	Regular	Mala

13. La comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo es:

Excelente	Regular	Pésima

14. Su relación con la directora es:

Excelente	Regular	Pésima

15. Su relación con la subdirector es:

Excelente	Regular	Pésima

16. En general, como valora el clima laboral en del colegio:

Agradable	Poco agradable	Nada agradable

III. Flujos y canales de comunicación

Por favor, valore el flujo comunicación y los principales medios de comunicación que son utilizados en el colegio.

17. Seleccione como es el flujo de comunicación interno en el colegio

- a). Descendente ()
- b). Ascendente ()
- c). Diagonal ()
- d). Horizontal ()

18. Seleccione los canales internos de comunicación oficiales para bajar orientaciones y emitir otro tipo de información:

- a). Memorándum ()
- b). Reuniones periódicas ()
- c). Correo electrónico ()
- d). Murales informativos ()
- e). Circulares ()
- f). Grupos cerrados de WhatsApp ()
- g). Otros: _____

19. En términos generales, ¿Cómo valora la efectividad de esos canales de comunicación?

Efectivas	Poco efectivas	Nada efectivas

20. ¿Recibe en forma oportuna la información u orientaciones?

- a). Si ()
- b). No ()

21. ¿Cada cuánto recibe información por parte de las autoridades del colegio?

No recibo	Una vez al mes	Cada 15 días	Una vez por semana	Todos los días

22. ¿Conoce quién o quiénes se encargan de gestionar la comunicación?

- a). Si ()
- b). No ()

23. Mencione los canales de comunicación que utiliza para comunicarse con sus alumnos:

- a). Horas guías ()
- b). Correos electrónicos ()
- c). Grupos cerrados de Facebook ()
- d). Grupos cerrados de WhatsApp ()
- e). Circulares o notas ()
- f). Por medio del presidente de sección ()

24. En términos generales, ¿Cómo valora la efectividad de esos canales de comunicación?

Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva

25. En general, ¿Cómo considera la relación con sus alumnos?

Agradable	Poco agradable	Nada agradable

IV. Sistema de identidad visual

Por favor, valore el sistema de identidad visual del colegio respondiendo las siguientes interrogantes.

26. Responda Sí o No a las siguientes interrogantes:

	Sí	No
a) ¿Conoce el logotipo y emblema del colegio?		
b) ¿Sabe el significado?		
c) ¿Sabe dónde se visualiza en el colegio el logotipo y su emblema?		
d) ¿Considera que es el lugar apropiado?		

V. Gestión y estrategias de comunicación

En este espacio, se quiere indagar sobre el conocimiento de implementación de estrategias de comunicación que aplica el colegio, además de dar su valoración sobre la forma en que se gestiona la comunicación.

27. ¿Conoce de la implementación de algún tipo de estrategias de comunicación interna o externa en el colegio?

a). Si () b). No ()

28. ¿Cómo valora todo el proceso de gestión de la comunicación en el colegio?

Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva

29. Por favor, responda sí o no a las siguientes interrogantes

La manera en cómo se gestiona la comunicación en el colegio permite....

	Sí	No
Sentirme comprometido con el cumplimiento de los objetivos		
Desarrollarme profesionalmente		
Crear un entorno motivador		
Dar oportunidades para dar a conocer mis ideas		
Me ayudan a solucionar cualquier tipo de problema		
Crear un ambiente laboral más propicio y tranquilo		

Muchas gracias por su colaboración. La encuesta ha concluido.



Cuestionario de encuesta Alumnos del Colegio Alejandro Vega Matus

Introducción

Estimadas/os estudiantes, el siguiente cuestionario de encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la comunicación en el Colegio Público Alejandro Vega Matus, por lo cual requerimos respuesta de la manera más objetiva posible marcando con una “X” (equis) la respuesta que más se aproxime a su opinión.

I. Datos Generales

1. **Sexo:**a).Masculino () b). Femenino ()
2. **Edad:**a). 11 a15 años () b). 16 a 18 años () c). Más de 18 ()

II. Identificación con el colegio:

En este bloque queremos saber que tanto se identifica con el colegio público Alejandro Vega Matus.

3. ¿Conoces el organigrama del Colegio Público Alejandro Vega Matus?
a). Si () b). No ()
4. ¿Conoce la misión, visión y valores de este colegio?
a). Si () b). No ()

5. ¿Cómo se siente estudiando en este colegio?

Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho

III. Medios de comunicación

A continuación valore la efectividad de los medios de comunicación utilizados por el colegio para mantener informado a los estudiantes.

6. ¿Durante el tiempo que tiene de estar estudiando en este centro de estudios, qué medios de comunicación ha utilizado para realizar alguna gestión académica o contactar al personal administrativo?

- a). Personalmente ()
- b). Llamadas telefónicas ()
- c). Por medio de página web del colegio ()
- d). Por medio de las redes sociales del colegio ()
- e). Todas las anteriores ()

7. ¿Qué tan efectivo ha sido esos medios de comunicación?

Efectivos	Poco efectivos	Nada efectivos

8. Mencione, cuando el colegio va a realizar alguna actividad a través de medios se entera por medio de:

- a). Pancartas colocadas en el colegio ()
- b). Reuniones de padres de familia ()
- c). Presidente de sección ()
- d). Maestro guía ()
- e). Página web del colegio ()
- f). Redes sociales del colegio ()
- g). Todas las anteriores ()

9. Por favor, valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

La información que me facilita la dirección académica...

	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
Logra que me sienta parte y me identifique con la misión, visión y valores del colegio			
Me ayuda a entender cuál es la situación del colegio			
Me permite conocer todas las actividades del colegio			
Logra que me sienta totalmente informado			

IV. Gestión escolar

En este bloque valore el proceso de gestión escolar.

10. ¿Recibe apoyo por parte de la dirección cuando presenta problemas académicos?

- a). Si () b). No ()

11. La atención por parte de la dirección académica es...

Excelente	Regular	Pésima

12. Califique la calidad general del servicio que el colegio ofrece

Excelente	Regular	Pésimo

13. ¿La dirección académica ha informado respecto a la gestión escolar?

- a). Si () b). No ()

14. En general, ¿Cómo valora la forma de gestión escolar de este centro?

Excelente	Regular	Mala

V. Comunicación entre maestros y alumnos

A continuación, nos gustaría que valore la comunicación que establece con sus profesores.

15. Mencione los canales de comunicación que utilizan para mantener comunicación con sus maestros:

- a). Horas guías ()
- b). Grupos cerrados de Facebook ()
- c). Grupos cerrados de WhatsApp ()
- d). Circulares o notas ()
- e). Por medio del presidente de sección ()
- f). Todas las anteriores ()

16. En términos generales, ¿Cómo valora la efectividad de esos canales de comunicación?

Efectiva	Poco efectiva	Nada efectiva

17. En general, ¿Cómo considera la relación con sus maestros?

Agradable	Poco agradable	Nada agradable

18. Por favor, responda sí o no a las siguientes afirmaciones.

Los maestros...

	Sí	No
Contribuyen a mi desarrollo académico		
Crean un entorno académico motivador		
Dan oportunidades para dar a conocer mis ideas en la clase		
Me ayudan a solucionar cualquier tipo de problema		

VI. Sistema de identidad visual

Por favor, valore el sistema de identidad visual del colegio respondiendo las siguientes interrogantes.

19. Responda Sí o No a las siguientes interrogantes:

	Sí	No
a) ¿Conoce el logotipo y emblema del colegio?		
b) ¿Sabe el significado?		
c) ¿Sabe dónde se visualiza en el colegio el logotipo y su emblema?		
d) ¿Considera que es el lugar apropiado?		

Muchas gracias por su colaboración. La encuesta ha concluido.

Instrumento N°6. Protocolo de encuesta 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Encuesta habitantes comunidades aledañas al Colegio

Alejandro Vega Matus



Introducción

Estimada/o, de ante mano agradecemos que llenes esta encuesta, la cual es de mucha importancia para la culminación de nuestro plan de estudio en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua y de esta manera optar por el título de la carrera de Comunicación para el desarrollo. Con esta encuesta se pretende recolectar información sobre las necesidades de comunicación entre los diferentes sectores que componen el centro de estudio Alejandro Vega Matus y su relación con las comunidades aledañas, dicha información será de gran utilidad en nuestro trabajo final y de igual forma servirá para mejorar los procesos de comunicación en esta institución.

I. Datos Generales. Marque con una equis (X)

Fecha: _____

1. **Localidad:** a). El Raizón () b). Buena Vista () c). Dírita () d). San Pedro Apóstol ()
2. **Edad:**a). 18-20 () b). 21-25 () c). 26-30 () d). Más de 30 ()
3. **Sexo:** a). Masculino () b). Femenino ()

II. Responda brevemente a las siguientes preguntas con una equis (X) donde estime conveniente:

4. ¿Qué tipo de gestiones realiza en el colegio Alejandro Vega Matus?

- a). Tramite de certificados de notas ()
- b). Tramite de diploma ()
- c). Reposición de diploma ()
- d). Matricula ()

5. ¿A través de qué medio se comunica con el personal de dicho centro de estudios?

- a). Personalmente ()
- b). Llamadas telefónicas ()
- c). Por medio de un hijo y/o familiar que estudia en el colegio ()
- d). Reuniones de padres de familia ()
- e). Por ningún medio ()

6. La atención por parte de esta institución es...

Excelente	Regular	Pésima

7. Califique la calidad general del servicio que el colegio ofrece

Excelente	Regular	Pésimo

8. Cuando se realizará alguna actividad en este colegio, ¿A través de qué medio se entera?

Pancartas fuera de las instalaciones del centro	A través de reuniones de padres de familia	Consultas directas con el personal administrativo	Otra persona estudiando en dicho centro me comentó

9. ¿Cómo considera el uso de estos medios?

Efectivo	Poco efectivo	Nada efectivo

10. ¿Cómo considera la relación del colegio con las comunidades aledañas?

Excelente	Regular	Pobre

11. ¿Qué tan informado esta sobre las actividades académicas del colegio?

Muy informado	Poco informado	Nada informado

12. Cuando voy a solicitar información al colegio el personal me atiende:

Cortésmente	Descortésmente	Pésimo

13. ¿Recomendarías a otras personas este colegio para que sus hijos estudien?

- a). Si ()
- b). No ()

Muchas gracias por su colaboración. La encuesta ha concluido.

CONSOLIDADO DE RESPUESTAS # 1

Consolidado de respuestas entrevista Directora del Colegio Público Alejandro Vega Matus	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Podría hablarnos sobre la historia del colegio?	<p>Para 1983 lo que funcionaba aquí era una pequeña cabaña que atendía solo un maestro que era el profesor Pablo Canda, posterior a ello en Nindirí aprueban lo que es una segunda plaza se la dan a la profesora Alicia Carmen López, dos años posteriores a ellos se integra ya para 1985-1986 la profesora Miriam Mercado, entonces ya en ese momento construyen las tres primeras aulas de la escuela que es este primer pabellón. Finalizando ya los noventas hasta este momento que ya hemos crecido a tres pabellones y la construcción de este laboratorio de computación.</p> <p>En un primer momento solo se atendía lo que era primaria y como primaria atendían niños con respecto a educación inicial que eran las vocales y pequeñas cosas, posterior a ello, hace 27 años atrás, se da la primera promoción de preescolar y la primera promoción de sexto grado porque se trabajaba al estilo multigrado, ya hace 14 años atrás se inicia lo que es la secundaria como tal. Primeramente, trabajábamos bajo el nombre de lo que era el Instituto Carlos Romero y se trabajaba en lo que era dos cerros, en la parte de San Pedro se prestaban unas aulas para atender el primer ciclo que era séptimo, octavo y noveno grado, posterior a ello para el 96 que era el primer proyecto de lo que era secundaria lo cancelan y ya 14 años atrás para el 2005 ya se inaugura la secundaria aquí completa desde séptimo has undécimo grado.</p> <p>Tenemos las tres modalidades, en la mañana tenemos preescolar formal, primaria regular hasta 4to grado y en la tarde de 5to a 6to grado y secundaria completa. Tenemos 2 en preescolar, primaria tenemos 8 y 6 en secundaria.</p>
2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando como Directora/subdirectora en este colegio?	Aquí en el centro ya nueve años.
3. Durante el tiempo que tiene de estar laborando en este centro ¿Cómo valora el servicio que ofrecen? Explique	Lo ideal es casi una utopía de la calidad total, verdad. Sin embargo, sabemos que tenemos el material humano muy preparado, nuestros maestros todos están certificado, todos son maestros de calidad, normalistas, en el caso de primaria. En el caso de secundaria, todos son especialistas en las áreas que atienden en la totalidad y el calor humano considero que es algo muy importante, porque nuestros niños son muy importantes, volviendo al tema de la calidad nuestros maestros están en constante capacitación, están en constante formación, actualmente tenemos alrededor de dos años que trabajamos un día al mes que es para fortalecernos como docentes, como director retroalimentarnos en un

	<p>momento, en ese espacio que es una hora mensualmente, entonces para no ver al docente solo como preparación académica, sino la parte emocional y humana para poder generar ese impacto de calidad emocional hacia el niño.</p>
<p>4. Explíquenos ¿Cómo es el organigrama de este colegio?</p>	<p>Bueno, el organigrama comienza desde lo que es dirección, subdirección como una sola cabeza. Tenemos al personal de apoyo como es la señora conserje, el agente de seguridad interna, la secretaria como personal, siguiendo el organigrama tenemos a los docentes, toditos lo que es de preescolar hasta secundaria.</p>
<p>5. ¿Todos los colaboradores conocen el organigrama?</p>	<p>No se le ha hecho tal vez una presentación como tal (risas), pero sí lo manejamos, aunque lo tratamos hace poco. Es decir, a todos los trabajadores tal vez no se la ha presentado el esquema como tal, porque esa es la palabra organigrama, pero sí ellos tienen el conocimiento de qué escalones estamos y cuál es la función de cada uno y al final de cuenta algo muy importante es entender de que todos ellos están conscientes de que somos trabajadores y buscamos cómo hacer el trabajo aunque no nos compete algunas funciones pero sacamos el trabajo adelante. Tampoco está visualizado, desde esa perspectiva no está visualizado porque la institución por cada sede, por cada escuela no hace eso, porque nos vemos como todo un colectivo, aunque ellos tienen el conocimiento de los grados o los escalones que cada uno tiene cada equipo.</p>
<p>6. ¿Cuál es la misión, visión, valores y objetivos de este colegio? ¿Se identifica con estos elementos? Explique</p>	<p>Nuestro centro como tal está regido totalmente como un colegio público, por tanto se rige a lo que son las políticas educativas dirigidas de forma directa por el gobierno. Entonces, nosotros simplemente nos regimos a las políticas educativas que se están dando a nivel nacional, por eso no tenemos misión, visión y los otros elementos, propios.</p>
<p>7. ¿Cómo proyectan el colegio? ¿Qué tan efectivo ha sido? Explique</p>	<p>Con la integración de la comunidad con el centro, porque para nosotros es algo en que estamos trabajando desde el 2015 yo creo, ya 5 años de cara con lo que es consejería escolar y lo trabajábamos desde la creación y la intención es la funcionalidad de esto, y ahí siendo un poco crítico, autocrítico como institución en todas las partes no estamos trabajando de la forma correcta. Nosotros tenemos esta comisión que la integran dos padres de familia, dos alumnos, el docente del aula y nosotros como dirección y tenemos reuniones mensualmente, eso nos permite saber de la comunidad qué está pasando en la comunidad, fenómeno concreto que está ahorita lo que es la epidemia del dengue. Entonces nosotros nos apoyamos del padre de familia para hacer llegar este mensaje sobre el cuidado y mantenimiento de nuestros niños y también nos proyectamos como institución en el momento que nosotros decimos aquí va a ver una charla, por favor necesitamos que vengan todos. Nosotros como institución del Estado tratamos de que se nos acerquen más porque han sido muchos años de divorcio que ha habido como comunidad educativa y eso tratamos de rescatar con las comunidades.</p>

	<p>Yo creo que desde una apatía total hemos crecido tal vez un 30 o 35% y totalmente fortalecidos con ese 35% de la totalidad de los padres, siendo autocríticos lo ideal es que estén presentes todos los padres en cada convocatoria que se realice, pero no es una realidad por los distintos fenómenos ya que el padre de familia trabaja, el padre de familia tiene sus asignaciones a como tenemos padres de familia 100% diario.</p>
<p>8. ¿Durante el tiempo que tiene de estar laborando en este centro educativo alguna vez ha tenido algún problema con el personal administrativo o maestros en el desempeño de su trabajo? Explique</p>	<p>De la “A” a la “Z” (risas). Problemas administrativos muchísimos, o sea en todas las categorías que acabas de mencionar hay dificultades académicas, emocionales, socioafectivas, entonces es difícil tratar, porque tratamos con seres humanos, hemos tenido problemas de forma directa entre compañeros, homólogos, entre alumnos, hemos tenido dificultades como docentes con algún alumno, hemos tenido dificultades entre los mismos docentes, hemos tenido dificultades entre docentes y administración.</p> <p>Creo que la parte de la problemática, como seres humanos, cada quién tienen un punto de vista, un deseo, un gusto pues eso es lo que hace la diferencia y esa diferencia es lo que crea a veces ese alejamiento entre uno mismo, pero nosotros también lo que visualizamos es que podemos sacar un trabajo cooperativo y esos puntos de vistas diferentes pues tratamos de dejarlos a un lado porque tenemos que proyectarnos a hacer un buen trabajo, atender de una forma más amable, más positiva, más eficaz hacia nuestros estudiantes, a nuestra población padres de familia y todas aquellas personas que nos visitan, claro que eso no deja de descartar los puntos de vista que tenemos distintos pero durante nuestra jornada laboral procuramos hacer nuestro trabajo, tratarnos como seres humanos educados, como profesionales y sacar el trabajo adelante que es lo que nos compete, pero después de eso todos tenemos un criterio y eso no lo podemos obviar.</p>
<p>9. Si ha tenido algún problema ¿Mediante qué procedimientos se resolvió? Explique</p>	<p>El diálogo y la comunicación, la comunicación ha sido la única vía, creo yo hasta el momento positiva, mostrar cuáles son las dificultades que tenemos y nuestro caso como dirección nuestro mayor papel aquí es como mediador, entonces si estamos trabajando con esa intención mediadora entonces no podemos inclinarnos hacia el docente, hacia el alumno, hacia el padre de familia sino dilucidar las situaciones para llegar a un fin positivo hacia todas las partes, eso es lo ideal.</p>
<p>10. ¿Cómo valora el trabajo que realizan los maestros, colaboradores y personal administrativo de este centro educativo que usted dirige? ¿Existen criterios de compensación? Explique</p>	<p>Considero que el trabajo que hacen todo nuestro personal desde los maestros de educación inicial, educación primaria, educación secundaria, el personal de apoyo es un trabajo de calidad, un trabajo muy bueno tiene sus variantes porque no somos perfectos nos somos excelente, pero hacemos un buen trabajo, somos un equipo bastante consolidado, con nuestros puntos de vistas pero un trabajo muy bueno y creo que los resultados se ven, imagínate que son 10, 11 meses que pasamos continuos y el siguiente año volvemos a estar aquí sin tener esas separaciones abismales, entonces por eso creo que es algo positivo y eso es el éxito del trabajo.</p>

	<p>Para alcanzar esa calidad que es lo que estamos hablando, nosotros tenemos dos momentos de evaluación en el año, nosotros hacemos evaluaciones semestrales por ejemplo, ahorita nosotros cerramos el mes de julio y en junio. Esas evaluaciones nosotros la tomamos positiva, negativa hacia un segundo momento del año escolar, hacemos comparativas en qué se mejoró, en qué se quedó intermedio o en que tuvimos un desajuste. Al final del año, nosotros hacemos una evaluación total, no solamente de cuántos alumnos se nos quedan, cuántos alumnos aprueban, sino tenemos una evaluación del personal docente, de apoyo y fijamos metas para el año siguiente.</p> <p>Eso nos ha permitido mejorar en muchas cosas, desde disciplina laboral, responsabilidad y mejorar las cosas como vocación de servicio. Recordá de que este no es cualquier trabajo este es un trabajo muy importante para nuestra sociedad, somos una piedra angular para la sociedad, porque estamos formando a la futura generación, la futura sociedad que va a regir en nuestro país, entonces es un trabajo muy delicado. Entonces necesitamos revisar emocionalmente, psicológicamente, laboralmente para poder tener un norte para el año inmediato.</p> <p>Eso nos ha permitido también revisarnos y ver si un docente si tiene una dificultad se realiza cambio, si tuvimos dificultades como asistencia, problemas de permanecía situaciones así, es algo que en ese sentido estamos limitados, porque nosotros hacemos nuestro trabajo de evaluación pero al final quienes toman decisiones es la delegación municipal, en ese sentido meramente administrativo. Nuestro trabajo aquí es regir, revisar que las políticas educativas se cumplan y que a nivel municipal la que toma decisiones administrativas meramente es la delegada municipal.</p>
<p>11. ¿Posee la institución políticas o mecanismos formales para oír y acompañar posturas, sugerencias y críticas de los colaboradores internos, alumnos y comunidades aledañas con el objetivo de generar nuevos aprendizajes y conocimientos para el cumplimiento de los objetivos? Explique</p>	<p>Nosotros tenemos espacios, por ejemplo al finalizar cada corte evaluativo tenemos ese espacio, tenemos esa etapa de evaluación. Entonces cuando valoramos el número de porcentajes de aprobación, no solamente valoramos ese número frío, valoramos qué factores influyeron para tener eso, entonces valoramos aleatoriamente hacia el alumno, hacia el docente en busca de qué podemos mejorar, esa es la intención.</p>
<p>12. ¿Cómo es su relación con el cuerpo docente, trabajadores administrativos y alumnos de este colegio? Explique</p>	<p>Bueno, yo creo que muy buena, porque siento que hemos establecido relaciones de empatía, la relación de empatía necesariamente no se tiene que confundir con el mano a mano, la buena onda, que no me va a llamar la atención, no tiene que confundirse. O sea, las relaciones laborales se mantienen, pero las relaciones de empatía también están presentes y están presentes desde la entrada a la comunidad hasta la salida de esta, con el</p>

	<p>vecino, con el alumno, con el padre de familia, con el maestro, con todos porque nosotros nos debemos a la sociedad, nosotros somos trabajadores del Estado y más que trabajadores del Estado, somos trabajadores de una institución muy noble, somos formadores de formadores y entonces no podemos negar, tenemos que tener la más óptima comunicación con empatía hacia todos los sectores, eso es lo que se trabaja.</p>
<p>13. En general, ¿Cómo valora el clima laboral en este centro de estudios? Explique</p>	<p>Considero que el clima laboral de nuestro centro es de confort, es muy agradable, muy respetuoso, muy colaborativo, muy esforzado, muy dedicado, porque cada uno de nuestro personal de una u otra manera tiene un compromiso y no solo con la labor con la profesión, sino un compromiso personal, un apego al trabajo a ser mejor lo que está haciendo y eso creo que crea ese clima de mucha unión.</p>
<p>14. ¿Cómo es el flujo de comunicación implementado en este centro de estudios, vertical: descendente, ascendente; Diagonal; horizontal? ¿Qué tan efectivo ha sido? Explique</p>	<p>Yo podría decirte que la comunicación que implementamos aquí es cíclica, porque en ciertas ideas escuchamos a nuestro personal, valoramos las opiniones y establecemos acuerdos, sacamos el trabajo adelante, te digo cíclica porque está en ese movimiento, está arriba, baja vuelve a subir y está en ese centro de análisis.</p>
<p>15. ¿Cuáles son los medios o canales de comunicación interna y externa que utilizan para la divulgación de informaciones a sus públicos? ¿Qué tipos de mensajes se emiten? ¿Considera que son los adecuados? Explique</p>	<p>En lo interno tenemos varios, utilizamos la manera verbal, comunicación directa, hacemos uso de los medios, como el dispositivo del celular a través de los chats, ya sea WhatsApp, mensaje de textos para cada modalidad, inclusive las llamadas y este mecanismo no solamente está de dirección a docentes, sino también está de docentes a padres, inclusive hasta estudiantes.</p> <p>Y de manera externa, tenemos anuncios y avisos que ponemos en el frente del centro o adentro según sea el método o el tema que vamos a informar y también hacemos uso de las redes, tenemos perfil oficial, salimos como Colegio Alejandro Vega Matus. Los murales informativos los utilizamos para temas generales, pero para temas más específicos los que te mencioné anteriormente.</p> <p>Bueno, yo creo que según el tema que vamos a abordar cada uno de estos medios han sido muy adecuados y efectivos también porque la información ha sabido llegar y también recibimos respuesta de ello, que tenga sus variantes pues creo que sí, si te das cuenta a veces si estamos usando WhatsApp en grupo y no todo mundo anda datos pues en su momento no lo va a recepcionar.</p> <p>En los grupos de WhatsApp abordamos orientaciones generales, temas específicos del centro que necesitemos abordar en reuniones, encuentros, publicaciones de logro que se han obtenido en el centro, en donde nuestros estudiantes participan, todo eso lo trasmitimos porque es parte de la forma de compartir con todo nuestro equipo.</p>

	<p>Con respecto a Facebook, bueno, cuánto tenemos agregados no te lo podría decir porque eso lo maneja la maestra TIC, pero si los que están en la página son los padres de familia del centro y Ministerio de Educación a nivel municipal, hemos rechazado a muchas personas que no manejamos quiénes son, porque así como hay cosas muy positivas hay cosas muy negativas, entonces, es un perfil pero está limitado, la profesora lo mantiene así, incluso, ella me dice, profesora hay una persona que yo no conozco, entonces revisamos, porque no podemos aceptar a cualquiera porque se han visto muchas cosas muy negativas, entonces nosotros estamos divulgando la vida de nuestros niños y tenemos que ser muy delicados con eso, incluso cuando la profesora va a publicar algo por lo general nos consulta, porque eso es algo súper delicado y trae una serie de malversaciones.</p>
<p>16. ¿Implementan alguna estrategia de comunicación interna y externa? ¿Qué tan efectiva ha sido? Explique</p>	<p>Sí, prácticamente en cada encuentro ya está programado a veces se organiza por una situación que se dé, pero prácticamente todo está programado, las temáticas que estamos abordando por mes ya están programadas, la variante es algo imprevisto que suceda cambia esa organización que tenemos, pero en tema general todo lo tenemos programado.</p>
<p>17. ¿Planifican la comunicación que dan a sus públicos internos y externos? ¿Mediante que procedimientos? Explique</p>	<p>Sí, considero que sí ha sido efectiva y ha permitido el flujo porque prácticamente todos estamos sintonizados sobre lo que vamos a ver el día de mañana o lo que vamos a ver la siguiente semana y como te digo, cosas imprevistas es lo que hacen las variantes, pero todos andamos con ese horizonte de lo que vamos a hacer</p>
<p>18. ¿Quién o quiénes se encargan de la gestión de la comunicación interna y externa de este centro de educación? Explique</p>	<p>Según las situaciones o las temáticas que vamos a abordar esto viene de la sede central del ministerio de Managua en los diferentes niveles, departamental y municipal, pero hay temas muy particulares que somos la dirección que tomamos la consideración para compartirlo con nuestros docentes y nuestra comunidad educativa.</p>
<p>19. ¿Cómo valora todo el proceso de comunicación interna y externa en este colegio? ¿Qué debilidades encuentra? Explique</p>	<p>Creo que la comunicación es muy buena, pero la debilidad que podemos hacer mención es que como trabajo estamos saturados de tantas cosas que hacer y a veces en los momentos precisos se nos escapan alguna actividad que se va a hacer y la retomamos cuando ya todos estamos involucrados con el apoyo de nuestro mismo equipo que nos está recordando. Hay tantas actividades que a manera de dirección estamos saturados.</p>
<p>20. ¿Mediante qué mecanismos dan a conocer el proceso de la gestión escolar? ¿Se siente satisfecha con la forma en cómo se maneja la gestión escolar? ¿Cómo dan a conocer el servicio que ofertan? Explique</p>	<p>Nosotros tenemos como hace tres años lo que es el famoso boletín escolar en digital, pero de ello me atrevo a decir que el 1% del padre de familia acuden a revisarlo.</p> <p>En el portal del MINED, el padre poniendo el código del alumno el padre puede ver las notas del alumno, pero no lo ocupan, entonces accedemos a lo tradicional de convocar a los padres de familias y se les entrega el boletín para saber el registro académico, entonces todavía manejamos eso.</p> <p>Bueno, una herramienta muy importante en los últimos días son las redes sociales por medio del Facebook del centro nosotros damos a conocer</p>

	<p>todo, las convocatorias de matrículas cuando estamos en ese proceso, entrega de boletines, reuniones especiales, por ejemplo si se va a salir un poco más temprano debido a qué, entonces nosotros nos estamos apoyando bastante de lo que es el Facebook del centro y lo que son los avisos, nosotros siempre le decimos a los maestros, aparte diariamente hay un maestro que está recibiendo a los alumnos y nosotros hacemos acompañamiento tanto en el turno de la mañana como en el de la tarde, entonces cualquier pregunta que venga que podamos dilucidar en el momento lo hacemos en el mismo portón, lo hacemos como dirección y a la vez como mismo maestro, tratamos de que el maestro esté empapado de toda la información aunque esté manejando en ese momento el programa de primaria entonces tratamos de que maneje las situaciones de secundaria para que manejen todo como centro. Porque nosotros estamos haciendo un rescate que no somos modalidad sino un centro educativo y como tal debemos manejar información de todas las modalidades porque somos un solo centro.</p>
<p>21. ¿Cómo es el sistema de identidad visual? ¿Qué tan efectivo ha sido? Explique</p>	<p>Tenemos el emblema del centro (risas) pero logotipo no, lo que tenemos es la insignia del centro como tal, pero no lo tenemos visualizado. Todos los logotipos que hay nos regimos al MINED, pero todo lo que sale fuera son logotipos del Ministerio de Educación porque es parte de las orientaciones.</p> <p>El logotipo del centro como el sello personal, para que la persona externa se dé cuenta de que es del Alejandro Vega Matus está en un extremo, pero conserva los logotipos del Ministerio de Educación, porque somos una sola institución. Pero que se vaya a decir que solo es el Alejandro Vega Matus independiente, no; porque somos pertenecientes a una institución estatal.</p>
<p>22. ¿Qué cree se debería mejorar, respecto a la comunicación interna y externa? ¿Cuáles serían sus recomendaciones o sugerencias para ayudar a mejorar la comunicación en este centro educativo?</p>	<p>Yo creo que la sugerencia es la conciencia que tenemos que tomar todos, porque si te has dado cuenta nosotros tratamos de agotar todos los medios escritos, comunicación directa, uso de medios digitales de redes, pero a veces la conciencia que tiene que hacer cada quien de asumir sus responsabilidades porque nosotros como direcciones del centro podemos compartir y divulgar el mensaje pero el que lo recibe tiene que tener la conciencia de decir: ok, yo soy parte de esto y debo participar.</p> <p>Las convocatorias a los padres lo hacemos, desde los diferentes métodos que tenemos pero el padre es el que si tiene que comprometer de decir yo quiero ir a escuchar no todos quieren participar, y esa sería la sugerencia que haya conciencia de venir a participar.</p> <p>Porque nosotros hacemos reuniones entre dirección y padre en donde el padre sugiere, propone y acordamos y el que no participa pues lamentablemente se pierde todo este espacio de integración que se deja.</p>

CONSOLIDADO DE RESPUESTAS # 2

Consolidado de respuestas entrevista Secretaria del Colegio Público Alejandro Vega Matus	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este colegio? ¿Cómo valora el servicio que se oferta? Explique	Tengo 13 años de trabajar aquí.
2. ¿Cómo valora el servicio que brinda este colegio?	Pues muy bien, porque hay más oportunidades para estudiar porque la educación es gratis y sin embargo hay alumnos que desaprovechan la oportunidad
3. ¿Durante este tiempo alguna vez ha tenido algún problema con los directores anteriores o con la actual directora o subdirector del colegio, o con otro compañero de trabajo en el desempeño de su trabajo? Explique	Pues con esta que estoy ahorita no, con el anterior sí tuve problemitas. Solamente con el director que estuvo anterior que la directora, pero con el resto me llevo bien no he tenido ningún problema.
4. Si ha tenido algún problema ¿Mediante qué procedimientos se resolvió? Explique	Sí, la directora si pasa algún problema, por ejemplo un maestro con mi persona, entonces yo le comunico a la directora, la directora viene y nos sienta a las dos, más que todo ha despacho.
5. ¿Conoce el organigrama de este centro de estudios? Podría explicarnos cómo es.	Sí, en el organigrama está la parte administrativa, después viene educación inicial, primaria regular y secundaria diurna.
6. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de este colegio en específico? ¿En qué consiste cada uno de ellos? ¿Se identifica? Explique	Sí, la misión viene del Ministerio de Educación porque ellos nos mandan a nosotros, nos dan las orientaciones, una vez las orientaciones que manda al colegio entonces la directora baja las orientaciones a los maestros, les da a conocer lo que se dijo en la reunión y lo que van a orientar los maestros, eso yo tengo entendido. También, lo hace cada maestro con los alumnos que tienen ellos, como cuáles son los valores, la misión, la visión entonces eso lo tiene cada maestro en el aula de clases que se lo vive diciendo a los alumnos.
7. ¿Considera que se valora el trabajo que usted realiza para este centro de estudios? ¿Existen criterios de compensación? Explique	Sí, mucho (risas). Compensación, no, no se hace eso aquí solamente tenemos una evaluación, nos evalúan semestral y primer semestre y segundo semestre, hay una evaluación que son 100% que no llegamos a los 100, entonces está esa evaluación semestral.
8. ¿Existe participación entre los miembros internos en la toma de decisiones? Explique	Sí, los que toman las decisiones aquí son la directora y subdirector, ellos toman una decisión y ya tomada la decisión hablan con el maestro y ya orientan que es lo se va a hacer, pero siempre están prestos a escuchar, por ejemplo, yo voy a tomar una decisión yo consulto primero: Mire

	directora qué dicen, ¿lo hago o no lo hago? O sea, yo tomo la decisión pero consulto primero. Mi voz es escuchada.
9. ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo? ¿Permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales? Explique	<p>Pues, es bastante bien. Y si no me habla con alguna maestra, pues ni modo, es mi trabajo y tengo que relacionarme. Porque en una de la evaluación, ahí nos evalúan las relaciones interpersonales, con maestro que yo no le hable, me bajan el punto.</p> <p>Las relaciones interpersonales, sí, porque lo tenemos que hacer, porque es nuestro trabajo.</p>
10. ¿Cómo valora la comunicación con la directora y subdirector? Explique	Muy bien, nos llevamos muy bien con los dos. O sea, la directora y el subdirector sí, nos llevamos muy bien, buena comunicación tenemos.
11. ¿Cómo valora la forma de llevar a cabo la gestión escolar? Explique	Muy bien, porque el MINED orienta, o sea el MINED si ahorita nos dicen va a hacer una actividad a esa hora a pegar, porque el Ministerio de Educación así es, las instituciones así son hasta el momento, pero las orientaciones sí se dan y se cumplen al pie de la letra, pues lo que el MINED manda, orienta ya se les reúne a los docentes y se le hace saber, miren tal día se va a hacer tal cosa entonces ya ellos lo hacen, pero se hacen las actividades que el MINED orienta.
12. ¿Cómo es el flujo de comunicación en este centro de estudios, vertical: descendente, ascendente; horizontal? ¿Se siente satisfecho? Explique	Aquí por ejemplo si van a tomar una decisión se reúnen ambos, directora y subdirector, para ponerse de acuerdo, cuando ya los dos se ponen de acuerdo van donde los maestros y ya. Es decir, ambos se ponen de acuerdo y después solo lo orientan.
13. ¿Cuáles son los medios o canales de comunicación interna y externa oficiales que se utilizan para la divulgación de información? ¿Qué tipos de mensajes se emiten? ¿Considera que son los adecuados? ¿Existe alguna deficiencia en ellos? Explique	<p>Los teléfonos, en la parte interna, la directora tiene un grupo de WhatsApp y mensajes normal o llamada. También, murales informativos donde se dan a conocer los horarios de clases, la matrícula inicial, la matrícula actual y los horarios de clases de secundaria, esos son unos indicadores, hay un cuaderno de circulares, hay un cuaderno de asistencia que se toma todos los días, prácticamente todo el año se pasa asistencia y se manda el reporte todos los días tanto en la mañana como en la tarde al Ministerio de Educación.</p> <p>A lo externo, se manda a llamar al padre a reunión o se pone un aviso afuera en el portón o vienen los padres a traer a los niños y se les dice mire va a haber reunión de padres de familia.</p>
14. ¿Existe algún plan estratégico de comunicación? ¿Si existe considera que es efectiva? Explique	<p>Sí, la directora hace un plan, por ejemplo nosotros lo que llevamos es como un cronograma de trabajo, ella tiene allá una cartulina donde pega los papelitos de las actividades de cada día que se hacen.</p> <p>Sí son efectivos, porque la directora, ella lo hace porque como ando en tantas cosas entonces se me puede olvidar, entonces va y tal día ya se va donde los maestros a avisarles, mire tal día tal cosa.</p>

<p>15. ¿Cómo valora el proceso de comunicación interna y externa en este centro de educación? ¿Qué debilidades encuentra? Explique.</p>	<p>Sí, debilidad sí, porque a veces se citan, por ejemplo ahorita mensual hay encuentros con padres, cada mes cada mes, entonces no viene la mayoría de padres de familia y se hace la campaña, miren encuentros de padre, encuentros de padre. Por ejemplo, la directora ya les dio el cronograma a los maestros de los encuentros de padres mensuales, entonces ellos ya tienen y se les está recordando, el maestro le comunica al alumno, miren hay encuentro de padres tal día, entonces es poca la asistencia de padres de familia, llegamos a 100 y se hacen los dos turnos, tarde y mañana.</p> <p>En la parte interna, a veces cuando un maestro falla entonces los niños vienen y como a veces ellos tienen mucho trabajo entonces se despacha y el padre se molesta y entonces con mucha razón, entonces esa es una porque los niños se regresan y no se les da clase.</p>
<p>16. ¿Cómo es la atención a las personas que llegan a solicitar información al colegio?</p>	<p>Pues bien, pero a veces nos tratan mal sin querer pues, y yo soy una le digo a la directora yo no me voy a dejar, sí pero somos servidores públicos y hay que sonreírle a la gente. Pero a veces los atendemos bien, pero a veces vienen a traer niños que se les quitan la mochila a los niños, se les retiene el bolso, un día vino una hermana de un niño ¡Yo aquí vengo a traer los bolsos de los niños! No, cálmese le digo yo, ¡Es que mañana no tiene tiempo mi mamá! O sea, con una (...) y nosotros estamos en hora de almuerzo y estábamos afuera, o sea a esa hora hablarnos así, como dice el dicho: reacción tiene otra reacción.</p> <p>Pero yo trato de (...) pero sí a veces nos vienen a pegar cuatro gritos, a la directora también le han faltado el respeto. A veces la directora habla, miren padres de familia cálmense, miren vengan a hablar tranquilamente, la directora trata de que el padre...</p>
<p>17. ¿Quién o quiénes se encargan de la gestión de la comunicación interna y externa?</p>	<p>Los dos ellos, la directora y el sub director. Y a veces a mí, porque cuando ellos no están, entonces yo me voy a orientar a los maestros.</p>
<p>18. ¿Recibe o ha recibido alguna capacitación para mejorar sus habilidades comunicativas a fin de brindar un mejor servicio? Explique</p>	<p>Pues por el momento no, solo tuvimos una capacitación recientemente pero fue para cómo vamos a hacer el trabajo, más que todo los certificados de notas cómo van a ir, esto lo otros. Pero para procesos de comunicación no.</p> <p>Sí, me gustaría recibir capacitación. Aquí los que viven en capacitaciones son los maestros y los directores. En procesos de comunicación no nos toman en cuenta (risas).</p>
<p>19. ¿Qué cree se debería mejorar, respecto a la comunicación interna y externa? ¿Cuáles serían sus recomendaciones o sugerencias para ayudar a mejorar la comunicación interna y externa en el</p>	<p>Sería mejorar, los padres de familia que vinieran un 100% cuando se cita y mejorar nosotros como (...) yo siento que no fallamos aquí estamos constante todos los días, a veces ellos no se encuentran pero estoy yo. A veces, los padres vienen ¡Ella nunca está! ¡Él nunca está! Pero ellos no saben por qué no están, ellos están en el MINED, pero yo doy la cara como administrativos y yo soy de las que nos falla, entonces en ese aspecto no me gusta como viene la gente ella nunca está y no es cierto.</p>

colegio?	<p>Por ejemplo, este viernes le toca digitación de notas, son dos o tres días entonces los padres no saben dónde están, entonces a veces me molesta porque dicen ¡Nunca están! Y eso es mentira.</p> <p>La directora no pueda anunciar (salida) porque el MINED, ahorita la puede llamar, por ejemplo ella mañana va a reunión, a veces las reuniones la hacen los martes, a veces los miércoles y ahora se llama Consejo de Directores, entonces mañana ella tiene consejo a las 2 de la tarde, ella se va de aquí a las 1 y sala a las 5 o 4 de la tarde, entonces en la tarde no está aquí, pero está allá y a veces el padre no comprende eso y no podemos avisarle que la directora no está, y ¡eh, me dicen un montón! pero ellos no saben dónde está porque solo nosotros los administrativos lo manejamos que está en MINED. No podemos poner un aviso porque no se sabe, en cualquier momento a ellos lo llaman.</p> <p>En lo interno, mejorar esas citas (médicas) de los maestros porque a mí en la parte administrativa y me voy allá al portón yo escucho a los padres enojadísimos y tienen toda la razón porque a veces los maestros no avisan hasta el mismo momento entonces uno tiene que regresar a los niños.</p>
----------	---

CONSOLIDADO DE RESPUESTAS # 3

Consolidado de respuestas entrevista Conserje del Colegio Público Alejandro Vega Matus	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando como en este colegio?	14 Años
2. ¿Durante este tiempo alguna vez ha tenido algún problema con el personal administrativo, maestros o alumnos en el desempeño de su trabajo? Explique	Con ninguno, todo bien, con ninguno. Evito de no mezclarme, hago mi trabajo no tengo necesidad que me digan vaya haga esto, vaya haga lo otro, yo ya sé cuál es mi trabajo, cuál es mi función y muy aparte de los problemas. Sí, ha habido entre otros.
3. Si ha tenido algún problema ¿Mediante qué procedimientos se resolvió? Explique	Sí hay, por lo menos los llevan a uno a la dirección, nos hacen un despacho, igual es parejo para el maestro para el conserje. En tratar de solucionar los problemas, en tratar de ver que cómo actúa uno, evitar los problemas más que todo.
4. ¿Conoce el organigrama de este colegio?	No, no lo conozco.
5. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de este centro de estudios?	Tampoco, en eso no tengo ningún tipo de conocimiento.
6. ¿Siente que valoran el trabajo que realiza para este centro de estudio? Explique	Yo digo que sí. Bueno, me lo han expresado, me lo han dicho y a veces uno cuando no hace bien su trabajo a uno se lo dicen y a mí pues nunca me han llamado la atención por nada de trabajo, porque yo siento que lo he hecho bien y lo hago bien hasta el día de hoy. Pues no recibimos ninguna recompensa pues cada quien gana su salario por hacer su trabajo, no es que muy aparte de eso me van a dar unos 200 o 500 pesos, nada de eso, todo es normal.
7. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de políticas o mecanismos formales para oír y acompañar posturas, sugerencias y críticas de los colaboradores internos y alumnos con el objetivo de generar nuevos aprendizajes y conocimientos para el cumplimiento de los objetivos en este centro? Explique	Como no, por lo menos yo tengo la confianza con la directora, hay que cosas como que necesito y cosas que no me gustan, entonces pues sí las hablo con ella, con la secretaria, con los tres de administración yo me siento confiadamente para poder hablar.
8. ¿Cómo es su relación con el cuerpo docente, trabajadores administrativos y alumnos de este colegio? Explique	Bien, bien nada de otro mundo.

<p>9. Según su experiencia ¿Cómo es el sistema de comunicación implementado en este centro de estudios (vertical: descendente, ascendente; horizontal)? ¿Se siente satisfecho con este sistema de comunicación?</p>	<p>Yo pienso que están presentes todos (comunicación vertical, horizontal) yo pienso que hay libertad de expresar, para llevarlo todo a cabo.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los medios o canales de comunicación interna y externa que utilizan para la divulgación de informaciones a sus públicos? ¿Considera que son los adecuados? Explique</p>	<p>Bueno, viene escrito en una circular. Hay circulares, reuniones. Esas reuniones se hacen solo cuando manda el MINED, conmigo son muy pocas por lo menos al principio de año, a mediados del año, más o menos como unas tres veces al año.</p> <p>WhatsApp lo ocupa ella. La directora lo ocupa para el maestro, para el docente, incluso hasta para mí, porque si hay algo que hay que hacer pues ella me lo manda.</p> <p>Las herramientas de comunicación son circulares, reuniones y grupos de WhatsApp.</p> <p>Sí, llega a tiempo y es efectiva, para mí son los adecuados.</p>
<p>11. ¿Sabe sobre la existencia de un encargado/s de la gestión de la comunicación interna y externa de este colegio?</p>	<p>La directora, porque ella es la principal.</p>
<p>12. ¿Ha escuchado sobre la implementación de alguna estrategia de comunicación interna y externa? Si la respuesta es sí ¿Qué tan efectiva ha sido? Explique</p>	<p>No, me aparto de eso. Las aplican pero cuando hay esas cosas así, yo por lo menos me quito, no me gusta escuchar nada, no me gusta estar oyendo nada.</p>
<p>13. ¿Cómo valora todo el proceso de comunicación interna y externa en este centro de estudios? ¿Qué debilidades encuentra? Explique.</p>	<p>Yo los valoro buenos, no encuentro ninguna debilidad, para nada.</p>
<p>14. ¿Qué cree se debería mejorar, respecto a la comunicación interna y externa? ¿Cuáles serían sus recomendaciones o sugerencias para ayudar a mejorar la comunicación interna y externa?</p>	<p>Yo creo que no tengo ninguna, porque siempre tenemos esa comunicación, siempre hay esa comunicación tanto la directora hacia mí y yo para los otros dos más a veces sobre el maestro también, para el subdirector y secretaria.</p>