

Aproximación a un modelo comunicativo desde la Gestión del Conocimiento



Por:

Diana Maria Palacio Valencia - Johan Camilo Muñoz



Universidad[®]
Católica
de Manizales



Educamos para la vida
con calidad, amor y alegría

APROXIMACIÓN A UN MODELO COMUNICATIVO COMO PLATAFORMA DE LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO
DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

ESTUDIANTES

DIANA MARÍA PALACIO VALENCIA

JOHAN CAMILO MUÑOZ

Proyecto presentado para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa

Asesor

M g. Andrés Felipe Jiménez López

FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

2016

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 29 de agosto de 2016 **DEDICATORIA**

“La diferencia entre ganar y perder, a menudo consiste en no abandonar”

Walt Disney

A nuestras familias:

Quienes nos dan las fuerzas, y el apoyo para perseverar en nuestros objetivos y meta.

A todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto.

A G R A D E C I M I E N T O S

A Dios por la vida y las oportunidades recibidas.

A nuestras familias por la paciencia, apoyo y comprensión

Al profesor Andrés Felipe Jiménez López por el apoyo y orientación brindada en el desarrollo de este trabajo.

Al personal de la Institución Educativa Antonio Derka Santo Domingo por el apoyo incondicional en la realización de este proyecto

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1. Estrategia del QDCCPC	13
1.2. Metodología de Marco Lógico	14
1.3. Enunciado del problema	18
2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	19
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. OBJETIVOS	29
4.1. Objetivo General	29
4.2. Objetivos Específicos	29
5. MARCO TEÓRICO	30
5.1. Comunicación Organizacional	31
5.1.1. Fundamentos del proceso comunicativo y comunicación organizacional	31
5.1.2. Características del proceso comunicativo	32

5.1.3.Elementos del proceso comunicativo	33
5.1.4.Tipos o mecanismos de comunicación organizacional	35
5.1.5.Función del proceso comunicativo organizacional	36
5.1.6.Las direcciones del proceso comunicativo organizacional	37
5.1.7.Modelos y niveles de gestión del proceso comunicativo	38
5.1.8.Comunicación en instituciones educativas	41
5.2. Gestión del conocimiento	42
5.2.1.Conceptualización “Gestión del Conocimiento”	43
5.2.2.Finalidad de la gestión del conocimiento	46
5.2.3.Fundamentos, Procesos y Modelos para la gestión del conocimiento	47
6. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES	53
6.1. Pasos metodológicos	53
6.1.1.Actividades	53
6.1.2.Recursos	55
6.1.3.Talento Humano	55
6.1.4.Recursos Financieros	55
6.1.5.Cronograma	56
6.1.6.Evaluación y Métodos	58
7. RESULTADOS, HALLAZGOS Y LOGROS	62
8. CONCLUSIONES	78
9. ANEXOS	84
10. REFERENCIAS	80

LISTADO DE TABLAS

Tabla No. 1: Registro de situaciones problemáticas bajo la estrategia de Marco Lógico

Tabla No. 2: Matriz de Vester

Tabla No. 3: Cuadrantes pasivos, activos, críticos e indiferentes

Tabla No. 4: Cantidad de estudiantes por grado Sede 4 Amapolita, IE Antonio Derka Santo Domingo 2015

Tabla No. 5: Cantidad de estudiantes por grado Sede 4 Amapolita, IE Antonio Derka Santo Domingo 2015

Tabla No. 6: Cantidad de estudiantes por grado Sede 3, IE Antonio Derka Santo Domingo 2015

Tabla No. 7: Cantidad de estudiantes por grado Sede 3, Sede Santo Domingo; IE Antonio Derka Santo Domingo 2015

Tabla No. 8: Cantidad de estudiantes por grado Sede 1 Sede Central, IE Antonio Derka Santo Domingo 2015

Tabla No. 9: Descripción de la cantidad de personal, por jornada y sede

Tabla No. 10: Articulación de las gestiones desde el modelo de gestión del conocimiento

LISTADO DE FIGURAS

Figura No. 1: Registro de Matriz

Figura No 2: Árbol de problemas

Figura No. 3: Árbol de objetivos

Figura No. 4: Árbol de acciones y alternativas

Figura No. 5: Proceso de Comunicación Según Shannon y Weaver (Fuente: Sandoval, 2004)

Figura No. 6: Tipología de modelos para la gestión del conocimiento

Figura No. 7: Gráfico sobre el estado de la comunicación institucional IE Antonio Derka Santo Domingo (Fuente: la gráfica fue generada en Microsoft Excel 2013)

Figura No. 8: Gráfico sobre medios y canales de comunicación utilizados en la IE Antonio Derka Santo Domingo (Fuente: la gráfica fue generada en Microsoft Excel 2013)

Figura No. 9: Aproximación a un modelo de comunicación desde la gestión del conocimiento

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO No 1: Autoevaluación Institucional (Página 8)

ANEXO No. 2: Encuesta

ANEXO No. 3: Tabulación de Resultados de Encuesta

ANEXO No. 4: Diapositivas Socialización del Proyecto

Las instituciones educativas se enfrentan a un nuevo desafío, el desafío de construir organizaciones de que aprenden (Ramírez, 2004, p.119), la comunicación organizacional es considerada uno de los principios esenciales en la gestión estratégica; esta conlleva a que los flujos de información sean mayores y más eficientes, lo cual facilita conversión en conocimiento, innovaciones y valor agregado a través del aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales de las competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, de manera simultánea el clima y la cultura organizacional facilitan e incrementan la productividad y la competitividad. Por tanto el mejoramiento de los procesos comunicativos permite la consolidación de modelos de gestión del conocimiento y estructuración del aprendizaje organizacional (Quiroga, 2007).

La Institución Antonio Derka de Santo Domingo, es una institución de carácter público, comprometida con la comunidad educativa a la cual sirve, en los procesos de autoevaluación y mejoramiento, una variable está presente de forma reiterativa y requiere de cambio, de gestión y es el proceso comunicativo, proceso a través del cual se consolida la cultura organizacional, a través del cual se gestiona el conocimiento y aprendizaje organizacional; estos son los fundamentos y motivos por los cuales la institución se vincula a asumir el desafío de organizar los procesos directivos, y entre ellos la comunicación, como primer esfuerzo para estructurar y consolidar los procesos requeridos para formalizar un modelo de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional; procesos requeridos para garantizar organización, éxito y crecimiento.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La institución educativa Antonio Derka Santo Domingo del municipio de Medellín, presenta dificultades en el proceso comunicativo, en cuanto a la falta de asertividad y oportunidad en la información, generado entre otros elementos por: falta de un protocolo que oriente la comunicación institucional, falta unificación de formatos institucionales, medios y canales de comunicación insuficientes: como página web, correos institucionales, agendas semanales, buzón de sugerencias. Esta situación genera la afectación del clima escolar por la falta de información o por la información incorrecta que se genera entre los miembros de la comunidad, no se evidencia aprendizaje organizacional, ni gestión de procesos de innovación, aprovechamiento del conocimiento y talento humano (gestión del conocimiento); afectando otros procesos institucionales e incluso la toma de decisiones, la ejecución y beneficios de proyectos obligatorios e institucionales.

La institución cuenta con pocos medios y canales de comunicación, pero no avanza en el ajuste de estos para que sean comprensibles y accesibles para comunicar a toda la comunidad educativa en aspectos referidos a: el Proyecto Educativo Institucional, manual de convivencia, convivencia escolar, los aprendizajes, los resultados de la evaluación académica y formativa período a período, las estrategias de apoyo brindadas, entre otros.

En el proceso de autoevaluación institucional se identificó la siguiente información

(Ver Anexo No. 1):

Área: Gestión Directiva

Autoevaluación 2014

Componente: Comunicación

Aspecto o descriptor: 7

“El establecimiento educativo utiliza medios de información y avanza en el ajuste de estos para que sean comprensibles y accesibles para comunicar a toda la comunidad educativa en aspectos referidos a: Proyecto Educativo Institucional, la convivencia escolar, los aprendizajes, los resultados de evaluación académica y formativa período a período, las estrategias de apoyo brindadas, entre otros. La comunidad educativa progresa en su reconocimiento y utilización pertinente”

1.1 Estrategia de Q Q D C C P C

Q U É: Los medios de información y comunicación de la IE Antonio Derka Santo Domingo (Medellín-Antioquia), no son eficientes, algunos no son pertinentes, otros tiene un desarrollo parcial y algunos no están estandarizados, en la tabla No. 1 se describen diez (10) situaciones que ilustran, la problemática existente, sus causas y consecuencias.

Q U I É N: Docentes, directivas de la IE, padres de familia y/o acudientes, estudiantes y egresados de la IE Antonio Derka Santo Domingo.

C Ó M O: Debido al problema de comunicación se generan las siguientes situaciones: -
Reuniones: no todas las personas asisten debido a la falla de o falta de comunicación, se hace la programación del mes y a veces los Directivos programan actividades sin tener en cuenta la programación del mes.

- No hay una agenda semanal institucional, ni canal de comunicación para visualizar programación de actividades, reuniones e información de interés para la comunidad educativa.

- No existen procedimientos, ni formatos para los planes de mejoramiento, ni parámetros
- Desconocimiento sobre el manual de convivencia por parte de los estudiantes
- Los boletines de calificaciones son confusos para los padres de familia y estudiantes Por lo tanto las personas involucradas en algunos casos incurren en: la improvisación, discusiones entre los miembros de la comunidad educativa y por tanto afectación del clima escolar,

CUÁNDO: Año 2014-2015

DÓNDE: IE Antonio Derka Santo Domingo (Medellín-Antioquia),

PORQUÉ: Falta estandarización de protocolos, procedimientos, formatos, actas, medios de información y canales de comunicación, entre otros elementos afines desde la gestión directiva administrativa en la IE Antonio Derka Santo Domingo.

1.2 Estrategia de Marco Lógico

Tabla No. 1: Registro de situaciones problemáticas bajo la estrategia de Marco Lógico

AREA O PROCESO SELECCIONADO: <u>COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</u>	
N°	SITUACIONES PROBLÉMICAS PRIORIZADAS
P1	Dificultades en la comunicación asertiva
P2	Falta estandarizar formatos de manera institucional
P3	Poca efectividad de los canales y medios de comunicación
P4	Afectación del clima escolar
P5	Carencia de un buzón para SQR (sugerencias-quejas-reconocimientos)
P6	Se debe mejorar la Alineación del plan operativo anual (POA) con los proyectos institucionales
P7	No se realiza actas en algunas reuniones institucionales
P8	Dificultad en la Divulgación de las actividades y momentos evaluativos a los estudiantes
P9	Falta Implementar la página web institucional
P10	Carencia de un protocolo que oriente la comunicación institucional

La tabla presenta el resumen de diez situaciones problemáticas identificadas en el proceso comunicativo en la IE Santo Domingo Savio

Tabla No. 2 Matriz de Vester

Problemas seleccionados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL ACTIVOS
P1		3	3	0	2	3	3	2	2	3	21
P2	0		1	0	2	1	1	1	1	3	10
P3	3	2		2	2	2	2	2	2	3	20
P4	3	1	2		0	3	0	1	0	3	13
P5	2	2	1	0		0	0	0	0	1	6
P6	1	0	0	3	0		0	0	0	1	5
P7	2	3	1	0	0	1		1	0	3	11
P8	3	1	3	1	0	0	3		2	3	16
P9	0	0	3	0	1	0	0	1		2	7
P10	3	3	2	2	2	1	1	2	2		18
TOTAL PASIVOS	17	15	16	8	9	11	10	10	9	22	127

Fuente: Formato suministrado en el Módulo de Marco Lógico.

A partir de la metodología de Marco Lógico la Matriz de Vester permite establecer relaciones entre las diez situaciones presentadas. El cero indica que no existen relaciones y el 3 se relacionan fuertemente. Al final de cada columna y final se realiza la suma total de puntos, para la identificación de los puntos críticos.

Los puntos con mayor puntuación (en total activos) son: P1, P3 y P10; los cuales corresponden en su orden a: dificultades en la comunicación asertiva (21 puntos), poca efectividad de los canales y medios de comunicación (20 puntos), y Carencia de un protocolo que oriente la comunicación institucional (18 puntos). Estos puntos corresponden a los puntos críticos identificados en la

problemática del proceso comunicativo de la IE Antonio Derka Santo Domingo, los mismos se ilustran en la Figura No. 1 y en el cuadrante 1: críticos registrado en la Tabla No. 3.

Figura No. 1: Registro de Matriz

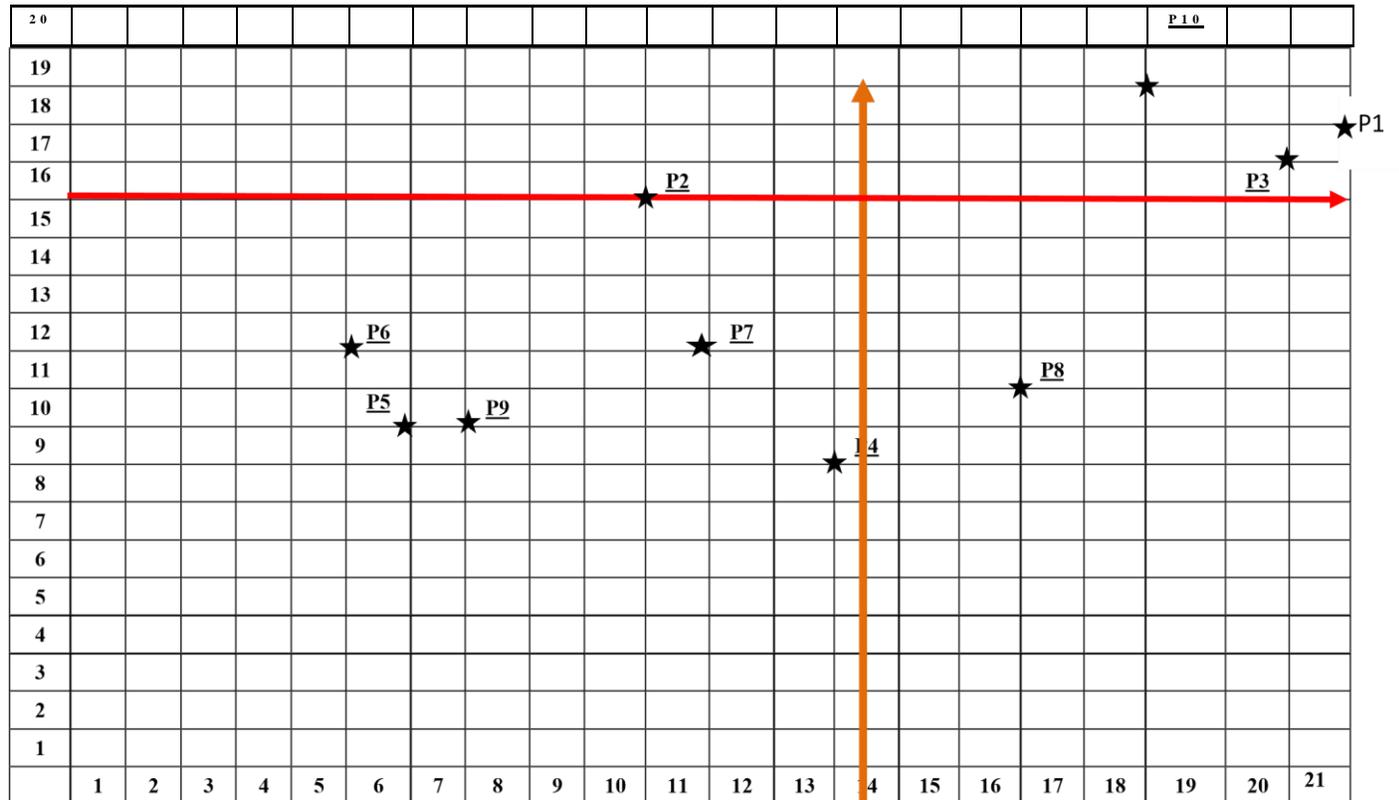
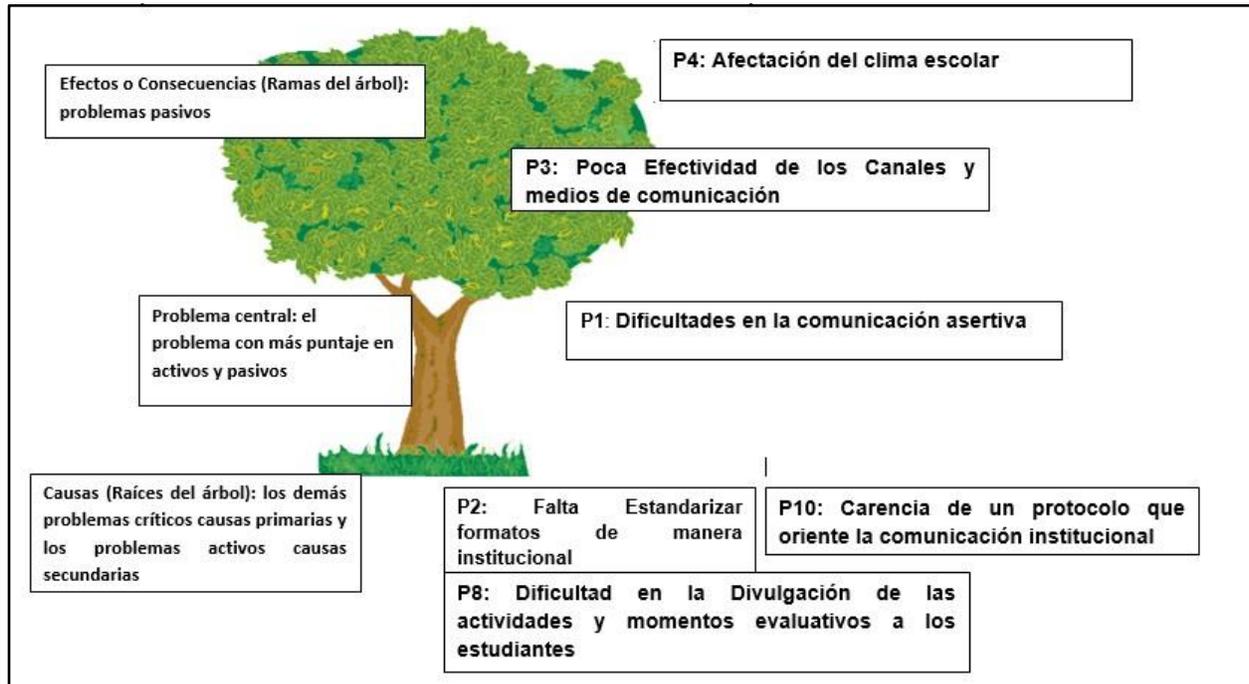
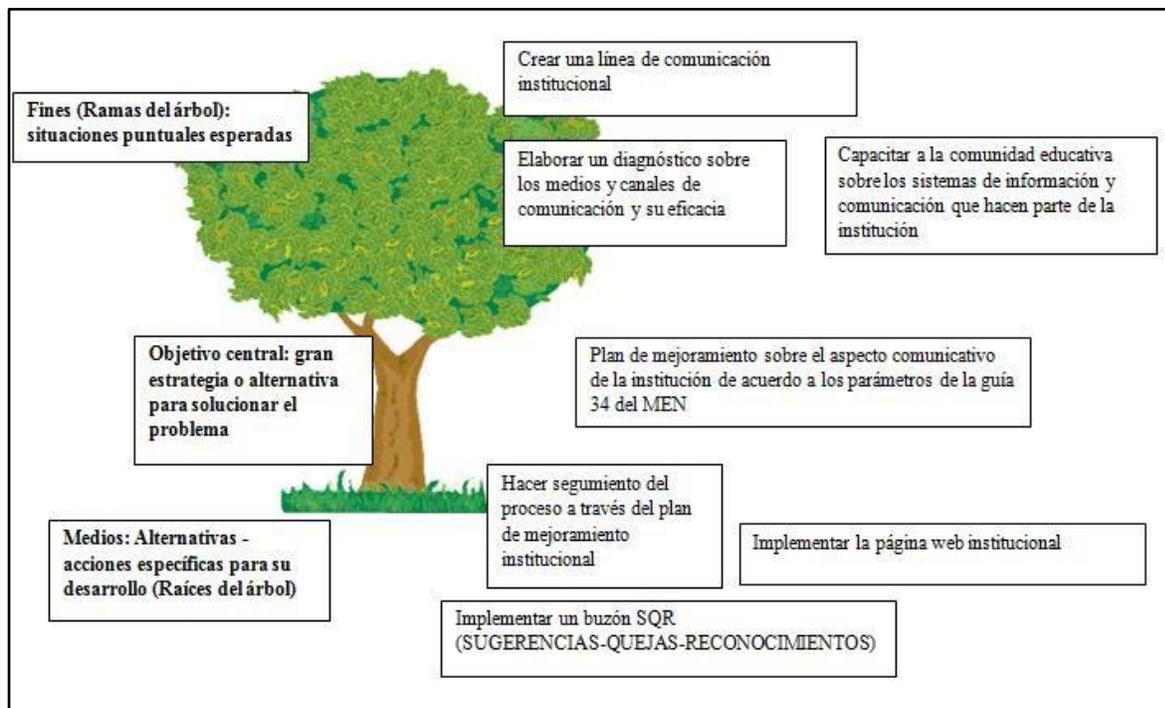
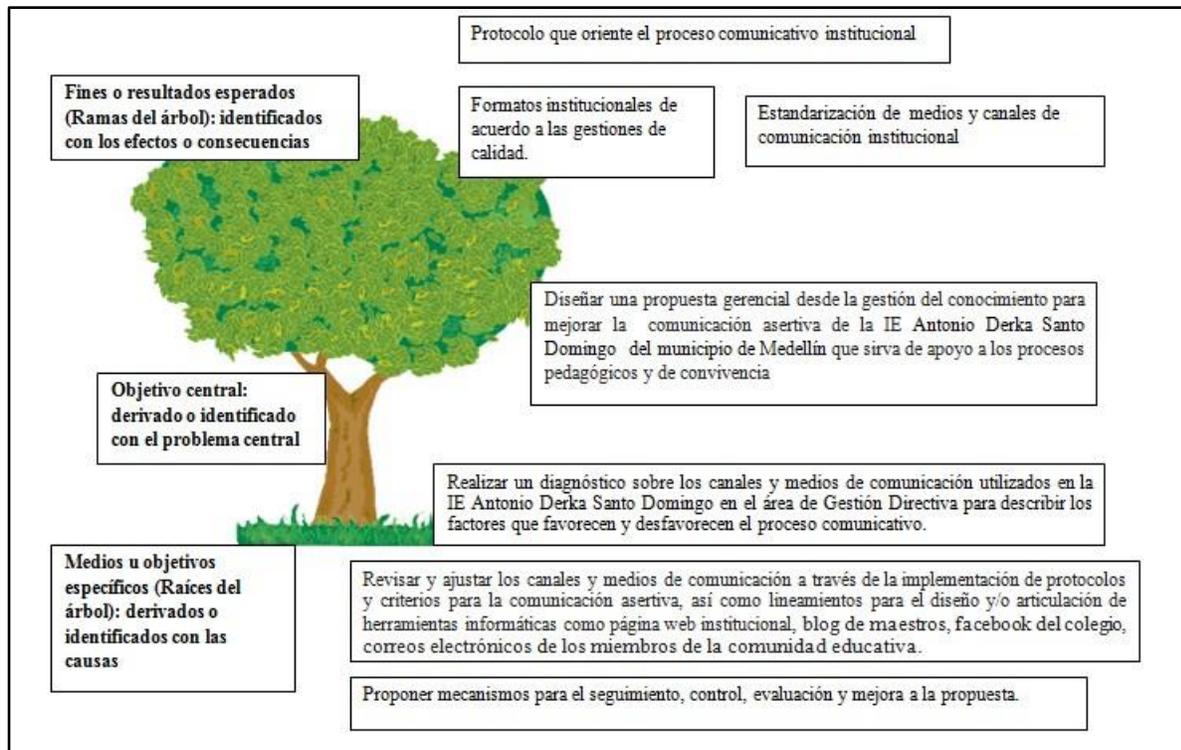


Tabla No. 3 Cuadrantes

<p>CUADRANTE 2: PASIVOS. P2: Falta Estandarizar formatos de manera institucional</p>	<p>CUADRANTE 1: CRÍTICOS. P1: Dificultades en la comunicación asertiva P3: Poca Efectividad de los Canales y medios de comunicación P10: Carencia de un protocolo que oriente la comunicación institucional</p>
<p>CUADRANTE: INDIFERENTES. P5: Carencia de un buzón para SQR (sugerencias-quejasreconocimientos) P6: Se debe mejorar la Alineación del plan operativo anual (POA) con los proyectos institucionales P7: No se realiza actas en algunas reuniones institucionales</p>	<p>CUADRANTE 4: ACTIVOS P4: Afectación del clima escolar P8: Dificultad en la Divulgación de las actividades y momentos evaluativos a los estudiantes</p>

Figura No 2: Árbol de problemas





En la IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO el clima escolar se ve afectado por las dificultades en la comunicación asertiva en varios procesos institucionales.

En la IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO la comunicación organizacional no opera de forma eficiente en sus procesos de gestión directivo-administrativa, académica y de convivencia, los medios y canales de comunicación no son suficientes y en muchos casos son inadecuados lo cual genera dificultades en el clima escolar y en la eficacia de los procesos.

1.3 Enunciado del problema

¿Cómo gestionar conocimiento en la IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO a partir de un modelo de comunicación organizacional asertivo y dinámico?

2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO



Dirección: Carrera 28 # 107 – 425 Barrio Santo Domingo Savio. Comuna 1. Medellín,

Antioquia. Teléfono 5295216-5280020.

Rector: Rubén Darío Uribe Mejía



A finales de 2007 y principios de 2008 la institución inició un proceso de fusión de las Instituciones Educativas Antonio Derka y Santo Domingo con el objeto de conformar uno de los diez colegios de calidad propuestos por el Municipio de Medellín con recursos de EPP (Empresas Públicas de Medellín), naciendo así un megacolegio que solucionaría los problemas de cobertura educativa en los sectores aledaños.

El 6 de mayo del 2008 se expide la resolución 04907 a través de la cual se crea una nueva institución producto de la fusión de las instituciones antes mencionadas, en dicho proceso surgió el primer conflicto de quien sería la rectora de la nueva institución la licenciada Beatriz Elena Restrepo quien fungía como rectora de la IE Antonio Derka o la licenciada Lucy Ramírez quien era la rectora del Liceo Santo Domingo, entonces la secretaría eligió a Beatriz Restrepo sin tener en cuenta la opinión de la comunidad. Sin embargo, debido a un tormentoso clima escolar que

derivó en la solicitud masiva de traslado por parte de 37 docentes la secretaría de educación se vio en la necesidad de nombrar un nuevo rector y para el año 2009 ingresa a la institución el Licenciado Rubén Darío Uribe Mejía con el objetivo de apaciguar las aguas turbulentas y darle sentido a la fusión de las instituciones.

En la actualidad, la institución cuenta con cuatro sedes:

1. **Sede Antonio Derka Santo Domingo (Sede Central)**, donde se ubica la planta administrativa, las aulas especializadas de media técnica en (Desarrollo de software, conservación de recursos naturales, mantenimiento de sistemas electrónicos, patronaje industrial en prendas de vestir y media académica), en esta sede estudian los grados de básica secundaria de 8 a 11;
2. **Sede Santo Domingo** donde se encuentra los grados de básica secundaria de 6 y 7 y el CLEI (Ciclo Lectivo Escolar Integrado - jornada noche), además de Buen Comienzo en la modalidad de cobertura educativa,
3. **Sede Antonio Derka** donde están los procesos de Preescolar, básica primaria y aceleración del aprendizaje, y los domingos Ciclo Lectivo Escolar Integrado (CLEI) en el sistema de cobertura educativa con el instituto Coferrini,
4. **Sede Amapolita** con educación preescolar y básica primaria.

La distribución y organización total por cada sede se describe en la Tabla No. 1

La distribución de los grupos de básica primaria, básica secundaria, media y los diferentes Ciclos Lectivos Escolar Integrado (CLEI) por sede se describe en las Tablas 4, 5, 6, 7.

TOTAL GENERAL		
SEDE	CANTIDAD ESTUDIANTES	CANTIDAD GRUPOS
SEDE AMAPOLITA	473	13
SEDE DEKKA	988	31
SEDE LICEO	876	28
SEDE CENTRAL	1021	30

TOTAL	3358	102
--------------	-------------	------------

Tabla No. 4: Cantidad de estudiantes por grado Sede 4 Amapolita, IE Antonio Derka Santo Domingo 2015

Fuente: Sistema PC-Académico

SEDE AMAPOLITA		
GRADOS	No. DE ESTUDIANTES	NRO DE GRUPOS
01-1C	34	1
02-1C	38	1
03-1C	38	1
03-2C	29	1
04-1C	40	1
05-1C	36	1
TRANSICION 1	33	1
01-2C	36	1
02-2C	40	1
03-3C	37	1
04-2C	38	1
05-2C	39	1
TRANSICION 2	35	1
TOTAL	473	13

Tabla No. 5: Cantidad de estudiantes por grado Sede 4 Amapolita, IE Antonio Derka Santo Domingo 2015

Fuente: Sistema PC-Académico

SEDE DERKA PRIMARIA		
GRADOS	NRO DE ESTUDIANTES	NRO DE GRUPOS
01-1D	36	1
01-2D	24	1
01-3D	32	1
02-1C	38	1
02-1D	34	1
02-2D	37	1
03-1D	26	1
03-2D	31	1

03-3D	36	1
04-1D	25	1
04-2D	36	1
05-1D	31	1
05-2D	36	1
01-4D	30	1
01-5D	33	1
02-3D	35	1
02-4D	35	1
03-4D	38	1
03-5D	38	1
04-3D	36	1
04-4D	32	1
04-5D	36	1
05-3D	32	1
05-4D	35	1
05-5D	32	1
TRA 1	23	1
TRA 2	36	1
TRA 3	25	1
TRA 4	19	1
ACE	25	1
ACE	26	1
TOTAL	988	31

Tabla No. 6: Cantidad de estudiantes por grado Sede 3, IE Antonio Derka Santo Domingo 2015

Fuente: Sistema PC-Académico

SEDE SANTO DOMINGO		
GRADOS	NRO DE ESTUDIANTES	NRO DE GRUPOS
06-1S	38	1
06-2S	40	1
06-3S	41	1
06-4S	37	1
06-5S	43	1
06-6S	36	1
06-7S	31	1
06-8S	29	1
06-9S	31	1

06-A S	31	1
06-B S	25	1
07-1 S	32	1
07-2 S	34	1
07-3 S	36	1
07-4 S	34	1
07-5 S	31	1
07-6 S	36	1
07-7 S	33	1
07-8 S	23	1
07-9 S	21	1
07-A S	24	1
C L E I 3-1	28	1
C L E I 3-2	21	1
C L E I 4-1	32	1
C L E I 4-2	27	1
C L E I 5-1	35	1
C L E I 6-1	25	1
C L E I 6-2	22	1
T O T A L	876	28

Tabla No. 7: Cantidad de estudiantes por grado Sede 3, Sede Santo Domingo; IE Antonio Derka Santo Domingo 2015

Fuente: Sistema PC - Académico

ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO SEDE CENTRAL		
GRADOS	NRO DE ESTUDIANTES	NRO DE GRUPOS
08-1 P	36	1
08-2 P	32	1
08-3 P	40	1
08-4 P	34	1
08-5 P	31	1
08-6 P	34	1
08-7 P	36	1
08-8 P	31	1
09-9 P	28	1
09-1 P	40	1
09-2 P	36	1

09-3 P	39	1
09-4 P	37	1
09-5 P	41	1
09-6 P	38	1
09-7 P	40	1
09-8 P	33	1
10-1 P	26	1
10-2 P	28	1
10-3 P	32	1
10-4 P	39	1
10-5 P	34	1
10-6 P	35	1
10-7 P	34	1
11-1 P	38	1
11-2 P	28	1
11-3 P	22	1
11-4 P	26	1
11-5 P	33	1
11-6 P	40	1
TOTAL	1021	30

Tabla No. 8: Cantidad de estudiantes por grado Sede 1 Sede Central, IE Antonio Derka Santo Domingo 2015

Fuente: Sistema PC - Académico

Tabla No. 9: Descripción de la cantidad de personal, por jornada y sede

ANTONIO DERKA		SANTO DOMINGO			CENTRAL		CARPINEL O AMAPOLITA		Número de directivos docentes		Número de personal administrativo (Auxiliares Administrativos y Biblioteca)		Número de personal de apoyo		# DE ESTUDIANTES
15	15	15	14	6	15	15	7	6	1	6	5	2	18	13	358

30	29	6	30	13	7	7	31	358 ³
----	----	---	----	----	---	---	----	------------------

. Los siete directivos docentes tienen a su cargo el acompañamiento de las coordinaciones de las diferentes sedes, uno es el coordinador académico y todos colideran una de las cuatro gestiones propuestas en la guía # 34 de mejoramiento de la calidad (MEN, 2008), aunque en realidad la Secretaría de Educación de Medellín maneja 3 gestiones: gestión académica, gestión directiva administrativa y gestión comunitaria, siguiendo los parámetros de mejoramiento de la Guía 34 del MEN.

Varios de nuestros estudiantes pertenecen a familias compuestas por madres cabezas de hogar, o tienen padrastros y en algunos casos viven con ambos padres biológicos, censados en estrato 1 y Sisbén 1, donde las carencias económicas son bastantes fuertes y sobre todo el estado de soledad de los jóvenes es cotidiana, ya que sus acudientes salen muy temprano a trabajar y llegan muy tarde, e incluso hay mamás que trabajan internas en casa de familia y ven a sus hijos una vez por semana. Muchos de nuestros estudiantes carecen de acompañamiento familiar en la escuela, además pocos tienen claridad por un proyecto de vida debido a sus complejas historias familiares.

La institución atiende niños y niñas de los barrios: El Pinal (Bello -Antioquia), El Trébol, La Torre, La Avanzada, La Esperanza, Carpinelo y Santo Domingo, entre otros. Estos sectores surgieron a través de invasiones, la mayoría de sus pobladores fueron víctimas del conflicto armado y como consecuencia hacen parte de los miles de desplazados del país, de ahí que el origen

de varias familias corresponde a diferentes municipios de Antioquia y de varios departamentos del país.

3. JUSTIFICACIÓN

Las instituciones educativas se enfrentan a un nuevo desafío, el de *la gestión del conocimiento*, paradigma que inició según Castell (2002), en la década de los 70 con el surgimiento y auge de la información, pero actualmente no se habla solo de información, sino de conocimiento y este tiene propiedades específicas que lo hacen diferenciable e incomparable, tales como: gratuito, de fácil propagación, sin costos y con efectos positivos o negativos sobre el entorno.

Adicional a lo anterior se presenta el conocimiento y su gestión como un nuevo factor de éxito o de fracaso, lo cual genera la necesidad del desarrollo de tecnologías, métodos, técnicas o estrategias para su gestión en las fases de identificación, organización, transferencia y

almacenamiento y medición. Actualmente existen multitud de modelos y perspectivas diversas y variadas para su estudio, análisis y comprensión (Rodríguez, 2004)

Bajo este contexto, surge la necesidad de consolidar un sistemas educativos con capacidad de aprender y desarrollar nuevas competencias, y es donde las Instituciones Educativas adquieren un compromiso trascendental en gestionar sus procesos comunicativos, como factor clave de apoyo a los proceso pedagógicos, de convivencia y como ventaja competitiva (Rodríguez, 2006). Por tanto es indiscutible la importancia adquirida del proceso comunicativo en las organizaciones como plataforma para la gestión del conocimiento.

Las instituciones educativas demandan el diseño de modelos comunicativos y de gestión del conocimiento de su capital intelectual, de tal manera que sirva de apoyo para el mejoramiento y gestión de sus procesos. La IE Antonio Derka de Santo Domingo, requiere de propuestas para mejorar sus procesos comunicativos que permitan consolidar y satisfacer las necesidades de la comunidad educativa que la conforma y al mismo tiempo sirvan de insumo para la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.

Este proyecto de grado pretende dar respuesta a la necesidad que tiene la IE Antonio Derka Santo Domingo de mejorar sus procesos comunicativos y para ello se considera el diseño de un modelo comunicativo a partir de la gestión del conocimiento.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Fortalecer la comunicación asertiva en la IE Antonio Derka Santo Domingo del municipio de Medellín a través de la gestión del conocimiento.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Describir los factores y elementos que favorecen o no el proceso, los canales y medios de comunicación utilizados en la IE Antonio Derka Santo Domingo en el área de Gestión Directiva.
- ✓ Documentar protocolos y criterios para la comunicación asertiva y la gestión del conocimiento en la I.E Antonio Derka Santo Domingo.

- ✓ Fundamentar un modelo de gestión de conocimiento que promueva la comunicación asertiva en la I.E. Antonio Derka Santo Domingo.

5. MARCO TEÓRICO

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas y son requeridas de manera indispensable para el correcto funcionamiento y operación de las empresas, principalmente si estas buscan resultados y están dirigidas al cumplimiento de sus proyectos, objetivos y fines. Las instituciones educativas no escapan a esta realidad, principalmente cuando el término organización se interpreta como proceso y acción y no solo como estructura (Terrén, 2004, p. 189).

Las instituciones educativas se enfrentan a un nuevo desafío, el desafío de construir organizaciones que aprenden (Ramírez, 2004, p.119), la comunicación organizacional es considerada uno de los principios esenciales en la gestión estratégica; esta conlleva a que los flujos

de información sean mayores y más eficientes, lo cual facilita conversión en conocimiento, innovaciones y valor agregado a través del aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales de las competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, de manera simultánea el clima y la cultura organizacional facilitan e incrementan la productividad y la competitividad. Por tanto el mejoramiento de los procesos comunicativos permite la consolidación de modelos de gestión del conocimiento y estructuración del aprendizaje organizacional (Quiroga, 2007).

Para dar continuidad al desarrollo conceptual inicialmente presentado, se detallarán a continuación algunos fundamentos básicos sobre: comunicación organizacional y gestión del conocimiento.

5.1 Comunicación organizacional

5.1.1 Fundamentos del proceso comunicativo y la comunicación organizacional

La comunicación organizacional, según Andrade (2005) se concibe de tres formas distintas, como:

- (1) Proceso social,
- (2) Disciplina y
- (3) Conjunto de técnicas y actividades.

Como *proceso social* la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su entorno, por tanto

equivale al total de información compartida entre los usuarios internos y externos a una organización.

“La comunicación organizacional *como disciplina* estudia la forma en que se da el proceso comunicativo entre las organizaciones y entre éstas y su medio” (Andrade, 2005, p. 16).

La comunicación organizacional *como un conjunto de técnicas y actividades* dirigidas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1997).

Otras conceptualizaciones sobre la comunicación organizacional son las siguientes:

Según Gary Kreps citado por Andrade (2005):

Proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (...) la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales, con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (p 30-31).

La comunicación corporativa es un proceso básico que permite “apoyar y lograr la evolución cultural necesaria en la organización en su camino hacia una cultura de innovación basada en conocimiento” (Martín, 2007, p. 55).

5.1.2 Características del proceso comunicativo

El proceso comunicativo en las organizaciones debe cumplir con ciertas características o postulados básicos, los cuales definen y dan identidad al proceso comunicativo y la cultura organizacional.

Integralidad: el proceso comunicativo es integral y abarca varios mecanismos, medios y canales de comunicación. La comunicación por tanto puede darse de forma interna y/o externa, ascendente y/o descendente, horizontal y/o diagonal, puede ser formal y/o informal, verbal y/o escrita.

Asociada a esta característica se encuentra los principios declarados por Nosnik (1996:46): La comunicación como proceso humano de vinculación entre individuos responde a principios individuales, los cuales se aplican a cualquier tipo de intercambio de mensajes e información, estos principios Nosnik (1996, p. 46) los ha nombrado las tres ÍES de la comunicación organizacional:

La comunicación a de ser: **Íntegra, Integrale e Integrada.**

El primer principio es la comunicación íntegra, ya que solicita veracidad en todas las comunicaciones que se emiten, dando un criterio de calidad para evaluar aquellas que se reciben, basada en hechos que puedan ser verificados.

El segundo principio es la comunicación integral, exige cumplir con todos los receptores y públicos de la organización, ya sean internos, externos o especiales. Si este principio se cumple, el público de la organización tendrá una imagen positiva de ésta última, tanto fuera como dentro de la misma.

El tercer nivel es la comunicación integrada a la productividad de la empresa, en este caso la comunicación a de estar integrada a los procesos educativos; se busca que la comunicación no sea materia exclusiva de los especialistas en esta disciplina, con esto se desarrolla una plataforma de sistemas de información y un manejo de los mismos que permite mejor coordinación, para lograr ser más competitiva en sus nichos de mercado, así la comunicación organizacional puede actuar como detonador de los procesos de cambio que requiere cualquier organización.

5.1.3 Elementos del proceso comunicativo

Shannon y Weaver plantean un modelo de comunicación compuesto por siete elementos básicos: fuente o emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

1. EMISOR O FUENTE: Puede ser uno o varias personas con un propósito de comunicar ideas o información. Son quienes inician la transmisión del mensaje.
2. ENCODIFICACIÓN: Es la presentación de las ideas o mensaje un lenguaje de significación común y de fácil comprensión.
3. MENSAJE: Es la idea, los datos o la información estructurada que el emisor envía al receptor
4. MEDIO O CANAL: Es la vía o mecanismo a través del cual el emisor, envía el mensaje al receptor
5. DECOFICACIÓN: Es la traducción del mensaje que el emisor quiso transmitir. A partir de este elemento se determinar si el mensaje fue comprendido desde su propósito, ya que la retroalimentación puede ser eficaz o errónea.
6. RECEPTOR: Es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor.

7. **RETROALIMENTACIÓN:** Es la respuesta que el receptor da al emisor acerca del mensaje y se termina si la interpretación fue adecuada.

Otro método propuesto para la identificación de los elementos presentes en la comunicación es el propuesto por Lasswell (1974), quien los describe a partir de los siguientes interrogantes: ¿Quién?... ¿dice qué?... ¿a través de qué canal?... ¿a quién?... ¿con qué efectos?. El primer interrogante: ¿Quién? se refiere a la fuente o emisor que inicia el proceso de la comunicación; el ¿Qué? se refiere al mensaje; a ¿Quién? es el receptor; a través de ¿Qué? canal es el medio utilizado para comunicar el mensaje y ¿Qué efecto? es el resultado o evaluación de todo el proceso.

Fuente: (Sandoval, 2004)

Figura 5: Proceso de Comunicación Según Shannon y Weaver



5.1.4 Tipos o mecanismos de comunicación organizacional

La comunicación organizacional reúne elementos diferenciadores, que la caracterizan, construyen y definen, entre ellos se presentan los siguientes:

Tipos o mecanismos de comunicación organizacional (Desde la teoría planteada por Juan Guillermo Pérez (2000) en su escrito denominado: “La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones”. Según Pérez (2000), existen tres maneras de comunicación en una organización: (1) la comunicación operativa, (2) la comunicación táctica y (3) la comunicación estratégica. Cada uno de ellas corresponde a las siguientes características:

a) **Comunicación operativa:** es aquella comunicación que conduce a transmitir mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la empresa sin importar el nivel jerárquico del cliente interno.

b) **Comunicación táctica:** se desarrolla cuando se establecen claramente las necesidades comunicativas y se diseñan y aplican soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.

c) **Comunicación estratégica:** proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

5.1.4 Función del proceso comunicativo organizacional

Nosnik (1996) plantea como requisitos de una comunicación efectiva tanto interna como externa los siguientes:

a) **Abierta:** su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.

b) **Evolutiva:** pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

- c) Flexible: permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) Multidireccional: maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- e) Instrumentada: se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Otras funciones atribuibles al proceso comunicativo organizacional otorgadas por Martín (2007), son las siguientes:

La comunicación como plataforma activa de la organización: a partir de la teoría de sistemas, la comunicación se concibe desde un enfoque sistémico, por tanto debe ser analizada de manera integral, en el contexto de la dinámica organizacional y como conformadora de estructuras organizacionales.

La comunicación como formadora, transmisora y difusora de valores culturales: La transformación cultural a nivel organizacional puede lograrse a través de una comunicación objetiva y eficaz que aborde valores y creencias; lo cual se ve reflejado en el cambio de comportamientos individuales y grupales.

5.1.5. Las direcciones del proceso comunicativo a nivel organizacional

El proceso comunicativo organizacional puede tener diferentes orígenes y direcciones, según autores como Katz y Kahn (1990) deben ser los siguientes:

a. Comunicación Descendente. Es la que fluye desde los niveles jerárquicos más altos de una organización hasta los más bajos; es decir, va del superior al subordinado.

b. Comunicación Ascendente. Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

c. Comunicación Horizontal. Es la comunicación que fluye entre niveles (lado a lado), necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

d. Comunicación Diagonal. Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

e. Comunicación informal. Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato.

5.1.6 Modelos y niveles de gestión del proceso comunicativo

Irene Martín (Doctora en Comunicación, España) en su publicación: Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de la información a la creación de conocimiento organizacional (2007), señala la existencia de tres niveles de gestión de mensajes e información en un sistema organizado.

El primer nivel de gestión comunicativo está ligado a los modelos lineales que se centran en las necesidades del emisor, enfatizan en la calidad de la información y el uso de tecnología avanzada para lograr mayor cobertura de receptores. Este primer nivel tiene coherencia con los planteamientos de Abraham Noski citados por la autora Martín: el uso de la información se le llama lineal, porque es unidireccional, casual, privilegiado y restringido; en este nivel, la fuente o emisor tienen acceso a más y mejor información que los demás.

El Segundo nivel de explicación o entendimiento del proceso de comunicación humana es el que corresponde a los denominados modelos dinámicos o complejos, corresponden a las variables psicológicas de selectividad, de exposición e interpretación de mensajes por parte del receptor, la organización social y en red de los públicos y la retroalimentación. Los modelos dinámicos son prototípicos de este nivel de gestión y enfatizan sobre todo la necesidad, voluntad y capacidad de los receptores de retroalimentar a sus emisores. En palabras de Noski: centrado en quien recibe la acción de comunicar de la fuente o el emisor: el receptor, el punto central del uso dinámico de la información es la capacidad del receptor de retroalimentar a su fuente.

El tercer nivel de entendimiento de la comunicación se relaciona con la vanguardia de conocimiento en el área de administración y organización, la comunicación no solo es tecnología y calidad de señal en la transmisión y recepción de mensajes (nivel 1); ni tampoco se agota en el problema de la diferencia entre la intención de la fuente y de la interpretación e influencia en el receptor (nivel 2), sino que la comunicación es un soporte, una plataforma para lograr que cualquier sistema organizacional y de trabajo llegue a ser efectivo y competitivo, que logre sobrevivir en

competencia con, o influencia de otros. Este tercer nivel comunicativo es denominado por Nosnik como nivel productivo, la comunicación es efectiva por el sistema donde surge.

Nosnik (2000) citado por Martin (2007), caracteriza la productividad como el hecho de que todas las partes puedan cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas y así contribuir al avance equilibrado tanto del sistema como de las partes (emisores y receptores) que lo integran, una mentalidad y un modo de usar la información en donde todos ganan: emisores, receptores y sistema; bajo esta perspectiva hay un cambio en la mentalidad de “que la información es poder al enfoque de compartir inteligentemente la información entre emisores y receptores, para generar sistemas más justos y poderosos, la clave de éxito en esta transformación es nuestra capacidad de generar receptividad”.

Otro modelo de gestión del proceso comunicativo es el de las Cinco Ies (Andarade, 2005), las cuales corresponden a: Investigación, Información, Identificación, Integración e Imagen.

La Investigación: el principal objetivo es conocer la problemática existente en materia de comunicación y sus causas; describir las necesidades de información de la empresa, del personal y su grado de satisfacción, a la vez evaluar la efectividad de los medios de comunicación y los resultados de la implementación de procesos de mejora.

La Identificación: tiene como propósitos fortalecer la cultura organizacional, esforzar la cultura organizacional, el sentido de pertinencia

La Integración: su finalidad es mejorar el clima de comunicación en la empresa, fomentar el trabajo en equipo, facilitar el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal de los colaboradores.

La Imagen: busca facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos.

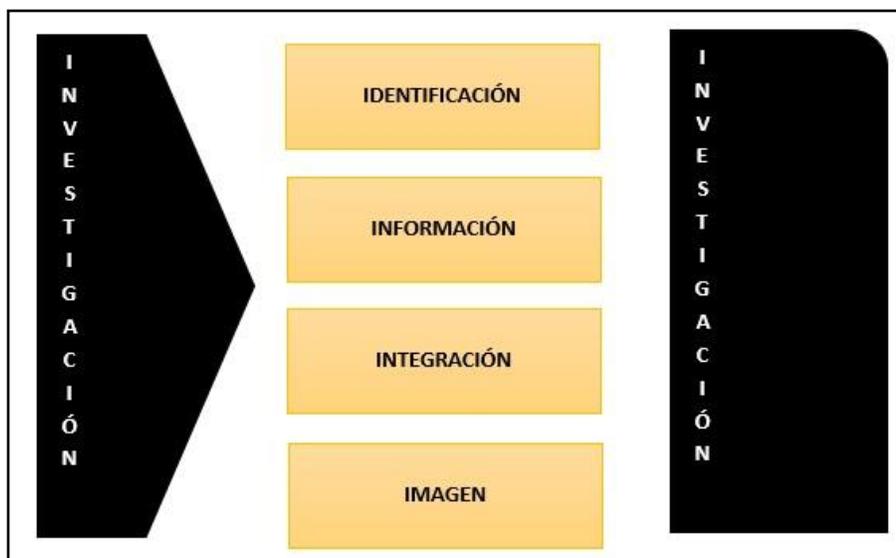


Figura 6: Modelo de las cinco Ies (Fuente: Andrade, 2005)

En conclusión, “La comunicación organizacional es la fuente de generación de datos, información y, a su vez, de aprendizaje y conocimiento” (Quiroga, 2007, p. 23).

5.1.7 Comunicación en instituciones educativas

La comunicación en instituciones educativas, desde la gestión estratégica es poco investigada tal como lo expresan Canto y García (2012):

“Los trabajos de investigación en comunicación o en cultura y comunicación en organizaciones educativas son escasos, especialmente si somos estrictos en el

tema, es decir si miramos a la comunicación organizacional y no, por ejemplo, a la comunicación en el proceso enseñanza – aprendizaje que es un tema que ha recibido más desarrollo y atención” (p. 110).

Sin embargo, la comunicación es una herramienta de la gestión educativa, su desarrollo contribuye al consenso entre los miembros de la comunidad educativa y su entorno; es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, brindan la oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que dirigen y desarrollan, a la consolidación de una cultura y clima organizacional, alimentado así el sentido de pertenencia (Canto y García, 2012).

Las instituciones educativas de cualquier nivel deben controlar y dirigir las comunicaciones emitidas ya que corresponden a un factor de vital importancia para el cumplimiento de lineamientos legales, objetivos estratégicos, mejoramiento de procesos; por tanto se requiere actualmente hablar de la gestión del proceso comunicativo, como proceso de la gestión directiva y no solo como proceso inherente al acto pedagógico.

5.2 Gestión del conocimiento

Como se ha detallado en páginas anteriores, las instituciones educativas en cumplimiento de sus objetivos y fines crean y administran información, generan y usan conocimiento. La gestión de los procesos organizativos y comunicativos puede darse a través de la gestión del conocimiento.

Pero ¿Que se entiende por gestión del conocimiento?, este término presenta varias definiciones, y su desarrollo teórico es reciente, sin embargo a continuación se detallan algunos aspectos básicos del mismo.

5.2.1 Conceptualización “Gestión del Conocimiento”

Inicialmente es necesario definir el término: conocimiento y posteriormente conceptualizar, la gestión del conocimiento.

Según Sanz (1994), citado por Flores (2010): El conocimiento es información ordenada y estructurada por el entendimiento, a través de estructuras preexistentes en la memoria, que son capaces de retener determinada información, que luego forma parte del conocimiento de la persona. (p. 1).

Para Valhondo (2003), el conocimiento se origina en la mente de las personas, como producto de la interacción entre creencias, experiencias, inteligencia, intuiciones, juicios, valores, etc. El conocimiento está en las personas y se puede transmitir a través de la observación y el lenguaje. Así mismo, se puede llevar a determinados componentes físicos, lo que permite que pase de la mente de las personas a implementos de fácil manejo para otros individuos (citado por Flores, 2010, p 1).

Para hablar de conocimiento y de la necesidad de su gestión es importante comprender que se debe abordar desde un sentido diferente al epistemológico, sino desde un enfoque operativo,

estratégico y aplicativo como valor agregado e insumo de innovación y desarrollo a nivel de cualquier organización.

La gestión del conocimiento es un “proceso y resultado (dinámico), con sentido personal, grupal, organizacional y social, de la percepción, comprensión, reelaboración creativa, concepción de su aplicación, y transformación con fines de comunicación, de la información representada en las fuentes y soportes, que llega a las personas mediante la propia comunicación, en la actividad, y que se encuentra condicionado, en su contenido y transcurso, por el contexto histórico y social de dicha actividad” (Nuñez, 2004, p. 1).

Sveiby (2004) citado por Quiroga (2007) describe la gestión del conocimiento como el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles. Para ello usted tiene que ser capaz de visualizar la organización como algo que no es más que conocimiento y flujo de conocimiento” (p. 21).

Rodríguez (2006) conceptualiza la gestión del conocimiento como:

“Un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (p. 29).

Actualmente la gestión del conocimiento en las organizaciones está esencialmente conformada por tres dimensiones conceptuales tal como lo expresa: Bueno (1998), citado por Quiroga (2007):

1. Un conjunto de conocimientos explícitos y tácitos captados y creados
2. Unas tecnologías TIC facilitadoras de los procesos
3. Un proceso estratégico organizacional dinámico de generación de conocimiento

El conocimiento tácito es aquel conocimiento privado, que solo es conocido por quien lo posee, y que por tanto es extremadamente difícil de compartir con los demás ya que sólo se adquiere por medio de la experiencia personal; es decir el conocimiento tácito hace alusión a lo que se sabe más de lo que se puede comunicar, exponer en común o explicitar (Chillida, 2007, p. 4).

La otra clase de conocimiento, según Nonaka (1995), citado por Flores (2010) es el llamado conocimiento explícito, es de tipo formal y sistemático, por lo que es fácilmente comunicado y compartido, este conocimiento es transferido a medios físicos y puede estar referido a especificaciones de productos o procesos, a teorías adecuadamente descritas y sustentadas, a fórmulas científicas, a especificaciones técnicas, a programas de computación, entre otras (p. 2).

La gestión del conocimiento es la capacidad de una organización para generar valor basándose en las personas; es la capacitación en el uso de la información, en la creación de nuevo conocimiento y en la generación de nuevas competencias a través de la dirección estratégica de la gestión del conocimiento; es decir es una gestión eficaz del capital intelectual, integrado por: el capital humano, capital estructural y capital relacional (modelo Intellectus) es una toma de conciencia del valor del conocimiento como recurso y producto en la sociedad (Ramirez, 2006 y Quiroga, 2007).

A continuación se detallan las definiciones básicas de los conceptos: capital intelectual, capital humano, capital relacional y capital estructural:

“Capital intelectual: es el producto de las diferentes actividades que desarrolla y propicia la organización (proyectos, I + D + I, programas de cualificación, talleres de creatividad, entre otras actividades) y por ende está asociado con el total de los activos intangibles y el valor que estos generan (...) comprende de manera integrada no solo el capital humano, sino también el capital estructural y el relacional, generándose otras/nuevas oportunidades que propicien beneficios y ventajas en el futuro” (Alzate y Jaramillo, 2015, p. 140). El capital humano constituye el conjunto de recursos intangibles a partir del cual se generan los otros tipos de capital intelectual (Bontis, 1996; citado por: Alzate y Jaramillo, 2015, p. 141).

El capital estructural está relacionado con el conocimiento que se ha podido internalizar, adquirir, volver propio y que permanece en el tiempo como parte de la estructura organizacional, de sus procesos de gestión o de su cultura (...) generado por el capital humano o por el capital relacional (Bontis, Chong y Richardson (2000); citado por: Alzate y Jaramillo, 2015, p. 143).

5.2.2 Finalidad de la gestión del conocimiento

Principales usos de la GC (¿para qué?)	Principales razones para adoptar la GC (¿por qué?)
Capturar y compartir buenas prácticas.	Retener los conocimientos del personal.
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional.	Mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes.
Gestionar las relaciones con los usuarios y/o clientes.	Incrementar los beneficios.
Desarrollar inteligencia competitiva.	Soportar iniciativas de <i>e-business</i> .
Proporcionar un espacio de trabajo.	Acortar los ciclos de desarrollo de productos.
Gestionar la propiedad intelectual.	Proporcionar espacios de trabajo.
Realzar las publicaciones web.	
Reforzar la cadena de mando.	

Tabla No. 9: Usos y razones de la Gestión del Conocimiento (Fuente: Rodríguez, 2006, p 28)
Gestionar el conocimiento a nivel organizacional tiene como principales usos, razones (Ver

Tabla No. 9) y ventajas (Ver Tabla No. 10) las presentadas por Rodríguez (2006) las siguientes:

Resultados del proceso		Resultados organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	General
Mejorar la comunicación.	Reducir el tiempo para la resolución de problemas.	Incrementar las ventas.	Mejorar el servicio.	Propuestas consistentes para clientes multinacionales.
Acelerar la comunicación.	Disminuir el tiempo de propuestas.	Disminuir los costes.	Focalizar en el cliente.	Mejorar la gestión de proyectos.
Opiniones del personal más visibles.	Acelerar los resultados.	Mayores beneficios.	Marketing directo.	Reducción de personal.
Incrementar la participación.	Acelerar la entrega al mercado.		Marketing proactivo.	
	Mayor eficacia global.			

Tabla No. 10: Ventajas de la Gestión del Conocimiento (Fuente: Rodríguez, 2006, p 28)

5.2.3 Modelos para la gestión del conocimiento

Los procesos de conversión de conocimiento propuestos por Flores (2010, p 4), fundamentado por la propuesta de Nonaka (1995) y que son fundamentales para entender la GC y deben estar presentes en cualquier modelo son:

1. **Proceso de socialización:** Consiste en la transmisión de conocimiento de un individuo a otro u otros, a partir de compartir experiencias, el aprendizaje de habilidades y destrezas a través de la observación, la imitación o la práctica. En este caso, se pasa de conocimiento tácito a tácito. Cuando un estudiante de educación observa una clase modelo de un docente guía, se está socializando el conocimiento.

2. **Proceso de exteriorización:** En este caso el conocimiento pasa de tácito a explícito, mediante el establecimiento de analogías o modelos. El conocimiento que era tácito se hace tangible a través de medios físicos. Por ejemplo, cuando el estudiante que observó la clase modelo traduce lo observado a un informe o a una descripción escrita detallada, fácilmente entendible por otra persona, se ha exteriorizado el conocimiento.

3. **Proceso de combinación:** Se refiere a la combinación de diferentes formas de conocimientos explícitos para generar uno más explícito. Por ejemplo, si se tomaran todos los informes de las observaciones realizadas por varios estudiantes de una clase modelo y se generara un nuevo informe que contenga los elementos característicos de esa clase modelo, se ha obtenido más conocimiento explícito partiendo de otros explícitos.

4. **Proceso de interiorización:** En este se pasa de conocimiento explícito a conocimiento tácito nuevamente, gracias a que cuando la persona recibe un conocimiento explícito, éste lo incorpora a su estructura mental incluyendo sus propias interpretaciones, basado en sus experiencias previas, valores creencias, etc., convirtiéndolo en un nuevo conocimiento. Siguiendo el mismo ejemplo, un estudiante que recibe el conocimiento explícito contenido como

información en el material sobre una clase modelo, lo incorporará a su estructura mental pero desde su propia interpretación, construyendo así su propia idea sobre lo que es la clase modelo.

En la actualidad, cualquier iniciativa para llevar a cabo un proceso de gestión del conocimiento debe tomar en cuenta los cuatro procesos mencionados anteriormente.

Para complementar las premisas se presentan las de Valhondo (2003), citado por (Flores 2010, p. 5) propone que toda gestión del conocimiento debe tomar en cuenta además de los cuatro procesos mencionados, otros procesos del conocimiento como son: el descubrimiento, la captura, la clasificación y almacenamiento, la distribución y diseminación, el compartir el conocimiento y la colaboración.

Valhondo considera que todos estos procesos presentes en la gestión del conocimiento, incluyen de una u otra forma, la creación y aprendizaje de conocimiento, así como la innovación. Dichos procesos son aplicables a instituciones educativas:

- Descubrimiento: La organización que realiza gestión del conocimiento, debe saber descubrir el conocimiento fundamental o crítico, es decir debe estar en capacidad de identificar las fuentes de conocimiento, tanto internas como externas. En las instituciones educativas universitarias, muchas veces sus autoridades no saben con qué personal cuentan, ni cuáles son sus competencias y potencialidades. Otras veces no saben con qué fuentes de conocimiento pueden contar en su entorno. Es necesario entonces, que se desarrollen mecanismos para identificar fuentes de información y conocimiento tanto internas como externas. Estas fuentes pueden contener conocimiento tácito y/o explícito. Las tecnologías de la información y comunicación suministran

gran cantidad de herramientas para lograr el descubrimiento del conocimiento, por ejemplo: Data mining, web mining, análisis de textos, etc.

- **Captura:** La organización requiere hacerse del conocimiento crítico para poder cumplir con sus acciones, por lo que no es suficiente saber dónde está, sino saber ponerlo a disposición del colectivo, es necesario capturarlo. Para ello es perentorio saber en qué forma se encuentra (tácito o explícito). Dependiendo de su estado, se pueden aplicar algunas técnicas para su captura como son: las entrevistas, en Instituciones de educación superior el estudio de caso, el análisis de protocolos, las simulaciones, la observación, el análisis de documentos, entre otras.

- **Clasificación y almacenamiento:** Estos procesos son fundamentales para lograr el uso adecuado del conocimiento. Consiste en establecer taxonomías y categorías del conocimiento para expresarlo como información una vez que ha sido capturado, para luego colocarlo en dispositivos básicamente tecnológicos para su aprovechamiento. Este aspecto es fundamental, sobre todo en instituciones de educación superior, donde se puede observar el almacenamiento de información, que en muchos casos no es utilizado por nadie, bien sea porque su forma de clasificación impide ubicar el conocimiento crítico o porque los dispositivos de almacenamiento no son los más adecuados para acceder a la información.

- **Distribución:** Cuando la organización ha pensado en la GC como herramienta para su eficiencia, debe establecer mecanismos adecuados para poner a disposición de sus trabajadores, el conocimiento crítico. En términos generales la distribución de información y conocimiento en el mundo global, ha generado la sobre carga de información (especialmente a través de la Internet),

lo que origina una gran inversión de tiempo para poder ubicar lo que realmente se necesita. Sin embargo, cuando se hace GC, las organizaciones pueden establecer redes internas como la intranet o bases de datos diseñadas de acuerdo a sus características y requerimientos, lo que hace que la distribución del conocimiento crítico sea idónea, de acuerdo a las necesidades del usuario.

- **Compartir y colaborar:** Para Valhondo, (2003) estos dos procesos están relacionados pero son diferentes. El compartir, indica la posibilidad de reproducir un conocimiento generalmente explicitado, mientras que la colaboración supone el enriquecimiento de un conocimiento ya existente o la creación de un nuevo, basado en la participación colectiva. Con respecto a compartir, Beazley, Boenisch y Harden (2005), consideran que se deben tomar en cuenta dos principios fundamentales, el primero se relaciona con la confianza y el segundo con la retribución. Existe mayor probabilidad de compartir los conocimientos con personas en las cuales se confía y que valoran el conocimiento de los demás. Por otra parte, existe mayor probabilidad de compartir conocimientos si se sabe que se puede recibir algo a cambio, bien sea material o inmateral.

Rodríguez (2006) propone en su artículo una clasificación sobre los modelos de gestión del conocimiento, en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, etc., alrededor del cual se desarrollan (ver Figura 6).

- ✓ El primer modelo es el de tipo Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan; se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior

transferencia entre los miembros de la organización. Rodríguez (2006), cita a Davenport y Prusak (1998), quienes plantean la existencia de tres tipos básicos de almacenes de conocimiento: conocimiento externo, conocimiento interno estructurado y conocimiento interno informal.

- ✓ Modelos de tipo Sociocultural: centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento, buscan generar cambios culturales, en valores, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.
- ✓ Modelos Tecnológicos: en estos sobresale el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: data warehousing, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento.

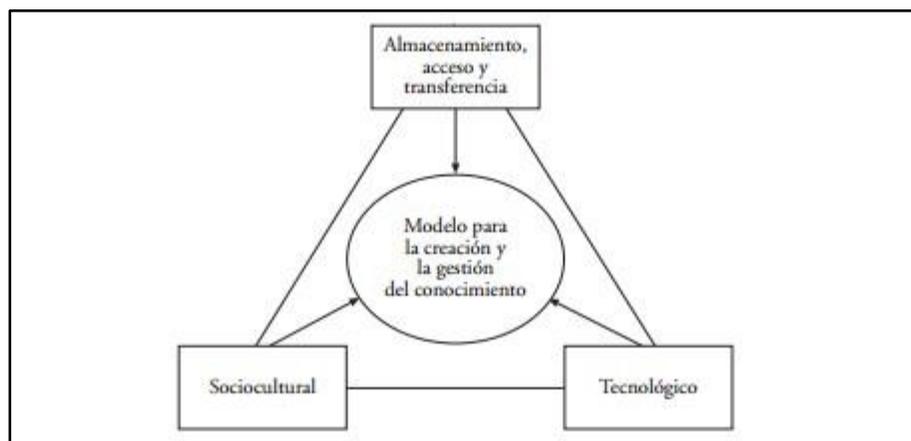


Figura 6: Tipología de modelos para la gestión del conocimiento

Fuente: Rodríguez (2006)

Como en cualquier otra área de conocimiento, estas tipologías teóricas y reduccionistas, difícilmente se darán en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras (Rodríguez, 2006).

6. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES

El proyecto se desarrollará en dos fases: Indagación e Intervención; el enfoque de investigación es cualitativo, se utiliza este enfoque dado que el rol de la investigación es de tipo exploratorio-interpretativo, el compromiso de los investigadores tiene significado social, la relación con el objeto de investigación es cercana; la interpretación de la realidad social estudiada en su forma natural y según el dinamismo de la vida social, la relación entre la teoría y el concepto es de tipo inductivo (Rodríguez 2011).

6.1. Pasos metodológicos

Primera fase de Indagación: Conceptualización y definición del problema, identificación de causas y consecuencias a través de la técnica la Matriz de Vester, árbol de problemas y objetivos, definición de categorías conceptuales y construcción del marco teórico.

Segunda fase de Intervención: fase final del proyecto corresponde al desarrollo de actividades como elaboración de diagnóstico de factores, canales, procesos y medios de comunicación a través de la aplicación de encuestas, análisis de resultados y alternativas de solución y documentación de protocolo de comunicación y diseño de propuesta o fundamentos de un modelo de gestión comunicativa a partir de la gestión del conocimiento.

6.2 Actividades

Las actividades a desarrollar en el proceso investigativo, están fundamentadas en lo planteado en los objetivos específicos del Proyecto, los cuales son:

- ✓ Describir los factores y elementos que favorecen o no el proceso, los canales y medios de comunicación utilizados en la IE Antonio Derka Santo Domingo en el área de Gestión Directiva como diagnóstico.
- ✓ Documentar protocolos y criterios para la comunicación asertiva y la gestión del conocimiento en la I.E Antonio Derka Santo Domingo.
- ✓ Fundamentar un modelo de gestión de conocimiento que promueva la comunicación asertiva en la I.E. Antonio Derka Santo Domingo.

Actividades a Ejecutar:

1. Conceptualización y definición del problema, identificación de causas y consecuencias a través de la técnica la Matriz de Vester, árbol de problemas y objetivos, definición de categorías conceptuales y construcción del marco teórico.
2. Conceptualización del proceso comunicativo y gestión del conocimiento.
3. Diseño de encuesta para la identificación y descripción de factores y elementos del proceso comunicativo, canales y medios de comunicación utilizados en la IE Antonio Derka Santo Domingo
4. Aplicación de encuesta y Análisis de resultados
5. Elaboración y socialización del informe diagnóstico: conclusiones.
6. Diseño de matriz de comunicación para la IE Antonio Derka Santo Domingo

7. Fundamentación modelo de la gestión del conocimiento a partir del fortalecimiento del proceso comunicativo

8. Evaluación final del proyecto

6.3 Recursos

6.3.1 Talento Humanos

Para el desarrollo del Proyecto en la I.E. Antonio Derka de Santo Domingo se cuenta con un equipo humano compuesto por: Investigadores: Johan Camilo Muñoz y Diana María Palacio Valencia, estudiantes de la especialización en Gerencia Educativa; Asesor de investigación Andrés Felipe Jiménez, docentes y directivos que hacen parte de la gestión directiva de la I.E. Antonio Derka Santo Domingo.

6.3.2 Financieros

RUBROS	COSTO	PROPIAS	CONTRAPARTIDA
Talento humano	\$1.300.000 (100 horas x \$13.000 la hora)	Investigadores	Asesor y Directivos de la IE Antonio Derka
	\$800.000 (16 horas a \$50000 x hora)		Asesor de proyecto
Viáticos y Transporte	\$800.000	Investigadores	
Equipos			
1. Computadores	\$100.000 (\$1.000 la hora en internet)	Investigadores	
2. Software PC- Académico	\$200.000		IE Antonio Derka
3. Impresora	\$180.000 (600 pág por \$300 la unidad)	Investigadores	
Materiales			

I. Papel	\$ 10.800 (\$ 18 por hoja)	Investigadores	
Imprevistos	\$ 100.000	Investigadores	
Totales	\$ 3.490.800		

Fundamentación del modelo de la gestión del conocimiento a partir del fortalecimiento del proceso comunicativo	Documento con descripción de fundamentos, procesos y etapas para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento											X	X	X	
Evaluación final del proyecto	Documento con el Informe final de los resultados de la fase de intervención	Diana María Palacio Valencia Juan Camilo Muñoz	Entrega de una copia del trabajo de investigación a la IE												X

6.5 Evaluación y métodos

La evaluación se aplica en cada una de las actividades del proyecto, este proceso es vital porque permite el ajuste en diseño y ejecución del proyecto de tal manera que se garantice el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de los objetivos.

La evaluación del proceso, se hizo en la medida en que el proyecto se iba desarrollando, permitió observar y verificar el logro de los objetivos específicos a partir del cronograma de actividades, el grado de cumplimiento; la técnica aplicada fue observación directa y el registro de los resultados se realizó en listas de chequeo, como se demuestra a continuación:

APROXIMACIÓN A UN MODELO COMUNICATIVO COMO PLATAFORMA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA IE ANTONIO DERKASANTO DOMINGO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN			
Lista de chequeo: Cumplimiento de Actividades			
Actividad 1: Diseño de la propuesta: definición del problema, identificación de causas y consecuencias a través de la técnica la Matriz de Vester, árbol de problemas y objetivos, definición de categorías conceptuales			
Condiciones	C	NC	Observaciones
Descripción del problema según metodologías y estrategia	X		Como estrategias para la descripción del problema se seleccionaron: marco lógico y QDCCPC.
Descripción según QDCCPC	X		Se aplicó la técnica pero los resultados fueron insuficientes para la descripción del problema.
Elaboración de cuadro de situaciones problemáticas, Matriz de Vester y cuadrantes	X		La estrategia de Matriz de Vester permitió definir las causas principales que afectan la comunicación institucional lo cual facilitó la elaboración de los objetivos.
Identificación de categorías conceptuales	X		Las categorías conceptuales son: comunicación organizacional y gestión del conocimiento
Producto: Fase I del proyecto			
Estado del producto: Terminado			

APROXIMACIÓN A UN MODELO COMUNICATIVO COMO PLATAFORMA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN			
Lista de chequeo: Cumplimiento de Actividades			
Actividad 2: Conceptualización de proceso comunicativo y gestión del conocimiento			
Condiciones	C	NC	Observaciones
Investigación, lectura y análisis de literatura	X		Los artículos de revistas indexadas fueron la principal fuente bibliográfica, muchos sugeridos los docentes de la especialización.
Toma de nota y registro en marco teórico de elementos importantes según fuentes consultadas	X		El producto de la investigación, lectura y análisis se encuentra reflejado en el Marco teórico del proyecto
Construcción bibliográfica	X		Según normas APA 6ª Edición
Producto: Marco teórico Estado del producto: Terminado			

APROXIMACIÓN A UN MODELO COMUNICATIVO COMO PLATAFORMA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN			
Lista de chequeo: Cumplimiento de Actividades			
Actividad 3: Diseño de encuesta para la identificación y descripción de factores y elementos del proceso comunicativo, canales y medios de comunicación utilizados en la IE Antonio Derka			
Condiciones	C	NC	Observaciones
Identificación de factores y elementos del proceso comunicativo	X		El estado de los elementos, medios y canales de comunicación se encuentran detallados en la encuesta y los resultados.
Descripción de canales y medios de comunicación	X		Se identificaron los canales y medios de comunicación más utilizados en la institución y los que requieren reestructuración
Formato de encuesta, revisión y corrección	X		El formato de encuesta se encuentra disponible en un formulario de Google

Producto: Encuesta:

Estado del producto: Terminado (Ver Anexo 2)

**APROXIMACIÓN A UN MODELO COMUNICATIVO COMO PLATAFORMA DE
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA IE ANTONIO DERKA SANTO
DOMINGO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

Lista de chequeo: Cumplimiento de Actividades

Actividad 4: Aplicación de encuesta y Análisis de resultados

Condiciones	C	NC	Observaciones
Publicación de encuesta y disponibilidad	X		La encuesta fue publicada en un Formulario de Google
Descarga de resultados	X		La descarga de resultados se realizó en un archivo de excel
Análisis de información	X		Informe presente en los resultados del proyecto

Producto: Informe de análisis

Estado del producto: Terminado

**APROXIMACIÓN A UN MODELO COMUNICATIVO COMO PLATAFORMA DE
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA IE ANTONIO DERKA SANTO
DOMINGO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

Lista de chequeo: Cumplimiento de Actividades

Actividad 5: Elaboración y socialización del informe diagnóstico: conclusiones.

Condiciones	C	NC	Observaciones
Elaboración de informe a partir de conceptualización y resultado de encuestas	X		La información se encuentra presente en la presentación socializada a los docentes de la institución educativa.
Socialización de informe con miembros de la institución Antonio Derka	X		La socialización se realizó el 15 de junio de 2016
Construcción de propuestas y conclusiones	X		La información se encuentra presente en los resultados y conclusiones.

Producto: Informe de análisis

Estado del producto: Terminado (Ver Anexo 3)

APROXIMACIÓN A UN MODELO COMUNICATIVO COMO PLATAFORMA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN			
Lista de chequeo: Cumplimiento de Actividades			
Actividad 6: Diseño de matriz de comunicación para la IE Antonio Derka Santo Domingo			
Condiciones	C	NC	Observaciones
Identificación de aspectos a comunicar	X		La información se encuentra presente en la matriz de comunicación
Identificación de responsables	X		La información se encuentra presente en la matriz de comunicación
Registro de actividades: qué comunicar, a quien y en que medio	X		La matriz se presenta en una tabla de fácil interpretación en la cual se indica el qué se comunica, a quien, desde que gestión, cuando y a través de qué medio.
Producto: Documento Matriz de Comunicaciones			
Estado del producto: Terminado Ver documento: matriz de Comunicaciones (Anexo 5)			

APROXIMACIÓN A UN MODELO COMUNICATIVO COMO PLATAFORMA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN			
Lista de chequeo: Cumplimiento de Actividades			
Actividad 7: Fundamentación modelo de la gestión del conocimiento a partir del fortalecimiento del proceso comunicativo			
Condiciones	C	NC	Observaciones
Conceptualización de la gestión del conocimiento	X		Segunda categoría conceptual del marco teórico
Identificación de procesos y variables para el modelo	X		Presente en el modelo de gestión del conocimiento presentado en los resultados
Diseño de documento guía como propuesta para la articulación del proceso	X		

comunicativo y gestión del conocimiento			
Producto: Documento Fundamentos para el modelo de gestión del conocimiento Estado del producto: Terminado			

7. RESULTADOS, HALLAZGOS Y LOGROS

El primer proceso desarrollado fue la identificación y descripción de factores y elementos del proceso comunicativo, los aspectos importantes de las gestiones y procesos institucionales, los canales y medios de comunicación utilizados en las diferentes áreas y personal de la institución educativa.

Como elementos susceptibles de ser comunicados y cuya información debe ser conocida por los docentes y directivos docentes se presenta los siguientes:

1. Horizonte estratégico de la institución: filosofía institucional, misión, visión, objetivos, valores y metas institucionales.
2. Perfiles y competencias del personal: identificación, socialización y evaluación de desempeño.
3. Información disponible y dificultades en el desempeño de docentes y directivos por falencias del proceso comunicativo.

4. Estado del proceso comunicativo: medios y canales de comunicación existentes, oportunidad, asertividad, acceso a datos, interacción con otras áreas, comunicación ascendente-descendente-horizontal y aporte al cumplimiento de planes y metas institucionales.
5. Recepción de: sugerencias, quejas y reconocimientos
6. Sugerencias al proceso comunicativo

A partir de la descripción anterior se diseñó una encuesta (la cual se encuentra disponible en el Anexo No. 2), se publicó en formularios de Google, y el mensaje enviado a la comunidad educativa Antonio Derka Santo Domingo fue el siguiente:

En la presente encuesta nos interesa conocer su percepción sobre la manera cómo se comunican en la Institución Educativa. Esto con el fin de tomar acciones de mejora que permitan contribuir a sus funciones cotidianas para el logro de las metas institucionales.

Te he invitado a rellenar el formulario ENCUESTA: PERCEPCIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN EN LA IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO. Para rellenarlo, visita:

https://docs.google.com/forms/d/1UJGfq1XpJ4SFuN_J3ZnsNt-zBBGZ--

[Ef_CuaBNVE8lw/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link](https://docs.google.com/forms/d/1UJGfq1XpJ4SFuN_J3ZnsNt-zBBGZ--/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

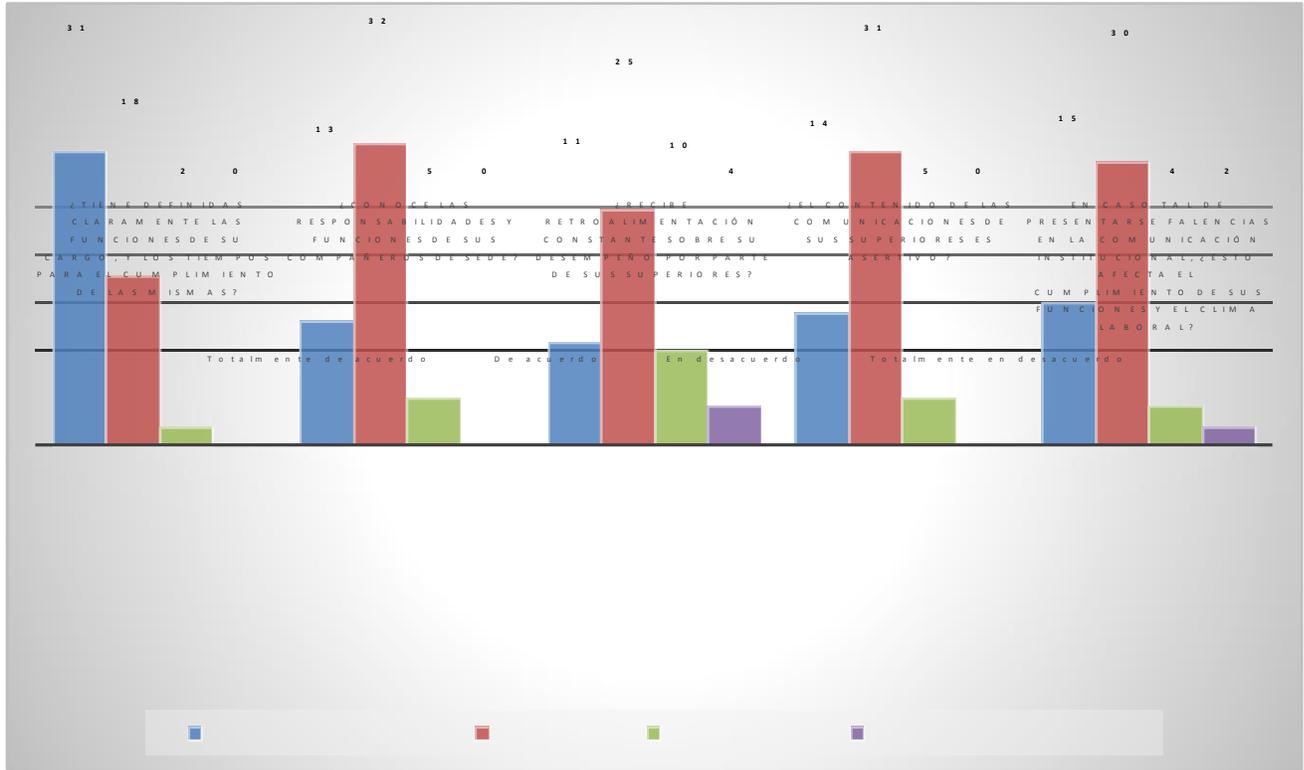
La encuesta fue aplicada y estuvo activa desde el 26 de abril hasta el 03 de mayo. La respuesta fue positiva, la población es de 122 personas y la muestra fue 51 encuestados; de los cuales 47 son docentes y 4 corresponde a personal administrativo. Los resultados fueron tabulados en Excel, tal

como se muestran en el Anexo No. 3 y socializados el 16 de junio. A continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos.

En la figura 7 se ilustra las respuestas obtenidas en los interrogantes relacionados con la comunicación y el desempeño. Los aspectos indagados hacen referencia al conocimiento de las funciones propias del cargo desempeñado, las funciones de compañeros de trabajo, la asertividad en las comunicaciones y retroalimentación sobre el desempeño realizadas por parte de los superiores y la relación del desempeño con el proceso comunicativo. Entre el 90% y 96% de las personas encuestadas tienen definidas claramente sus funciones, responsabilidades y tiempos para el cumplimiento de las mismas y conoce además las funciones y responsabilidades de sus compañeros; 35 personas reciben retroalimentación sobre su desempeño laboral y 14 personas que representan el 28% de la muestra tal vez no la reciben o es esporádica; 45 personas consideran que las falencias en la comunicación afectarían su desempeño y el clima laboral.

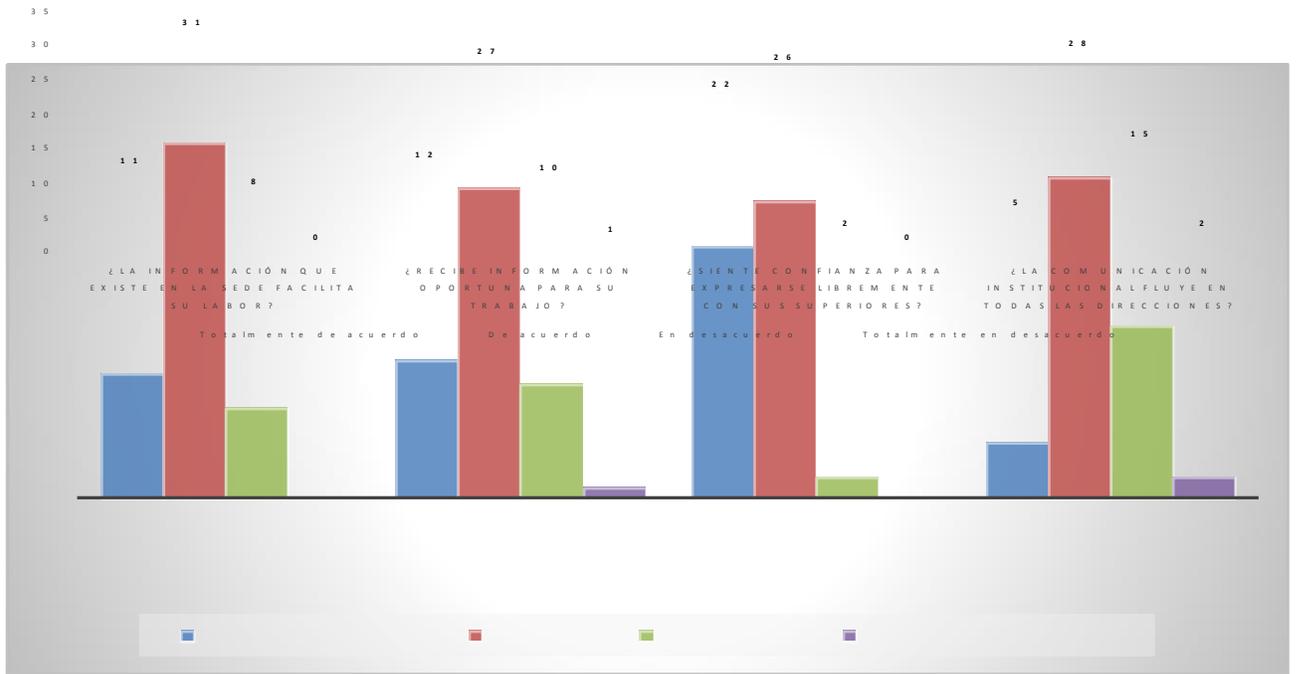
Figura No. 7: Gráfico sobre el estado de la comunicación institucional en lo relacionado con desempeño y comunicación en la IE Antonio Derka Santo Domingo (Fuente: la gráfica fue generada en Microsoft Excel 2013)

COMUNICACION Y DESEMPEÑO



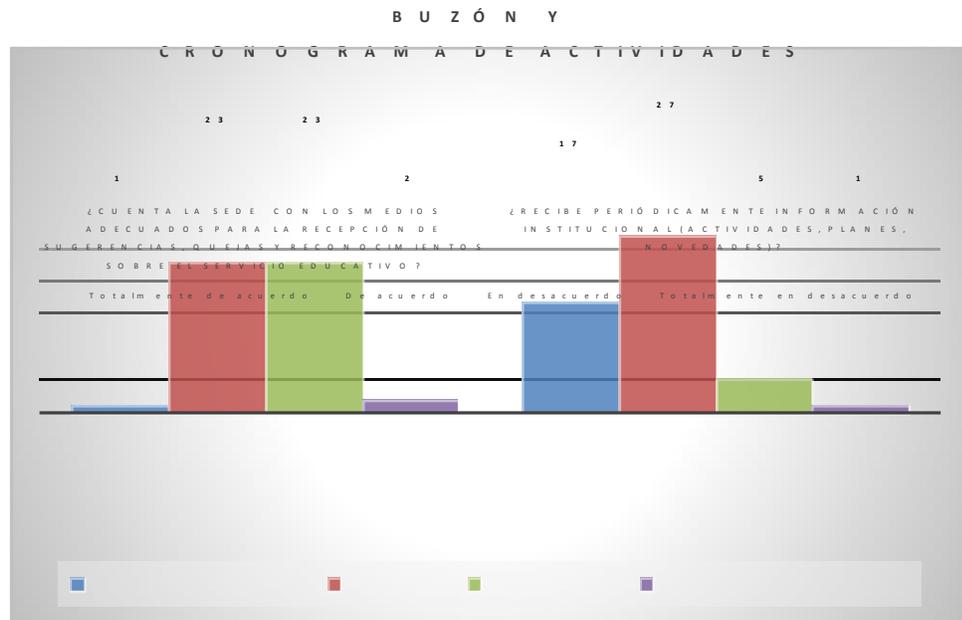
Para que la prestación del servicio educativo sea de calidad (eficiente y eficaz) es primordial entre otras cosas que los empleados tengan claras sus funciones y tiempos de cumplimiento, conocer las funciones de sus compañeros para poder promover trabajo en equipo o más bien colaborativo, es sumamente importante que los directivos hagan retroalimentación constante sobre el desempeño laboral de sus empleados y así fortalecer las prácticas pedagógicas exitosas, al igual que establecer planes de mejoramiento a aquellos docentes a quienes se les detecte debilidades en sus prácticas de aula.

Figura No. 8: Gráfico sobre Flujo de Información en la IE Antonio Derka Santo Domingo (Fuente: la gráfica fue generada en Microsoft Excel 2013)



En estas cuatro preguntas se indaga sobre el flujo de información a nivel de sede e institucional; se detecta signos de alarma, ya que la información no llega oportunamente, el mensaje se distorsiona o la información carece de formalización, lo cual es un riesgo porque es susceptible de ser tergiversada y esto afecta la consecución de logros individuales e institucionales.

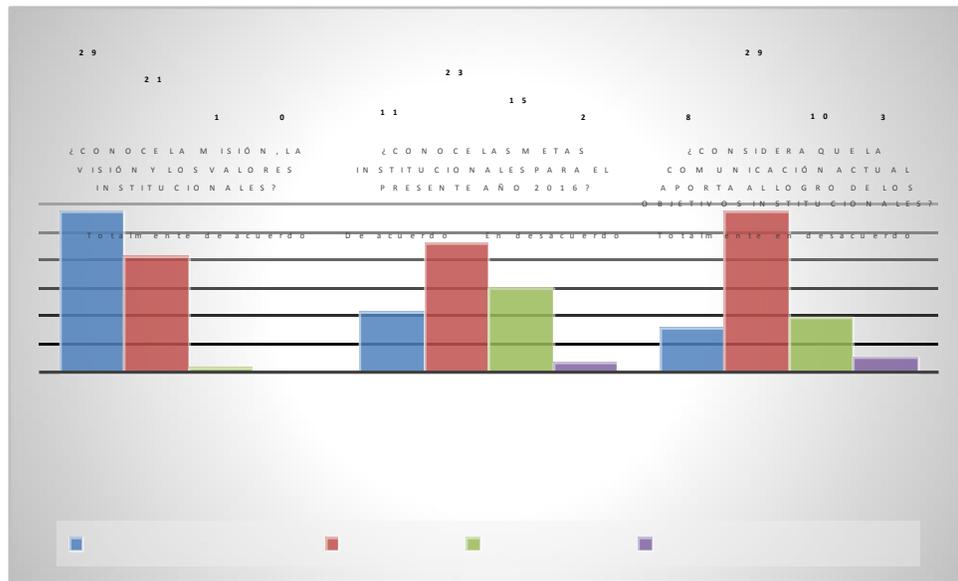
Figura No. 9: Gráfico buzón y cronograma de actividades en la IE Antonio Derka Santo Domingo (Fuente: la gráfica fue generada en Microsoft Excel 2013)



En la figura No. 9, se identifican que 25 personas opinan que en sus sedes No existe los medios para recibir quejas y sugerencias sobre el servicio educativo, lo cual es preocupante porque tal vez no se detecte a tiempo irregularidades que se presenten en los procesos pedagógicos, administrativos y de convivencia, y ello puede derivar en deserción escolar, altos niveles de repitencia escolar e incluso en dificultades legales. De 50 personas, 6 empleados no reciben o reciben parcialmente información sobre actividades y novedades institucionales, esta situación genera dificultades, ya que los docentes y algunos administrativos son el interlocutor ante estudiantes y padres, ello implica que la información no llegue a la totalidad de la comunidad educativa.

Figura No. 10: Gráfico Horizonte institucional, metas y objetivas en la IE Antonio Derka Santo Domingo (Fuente: la gráfica fue generada en Microsoft Excel 2013)

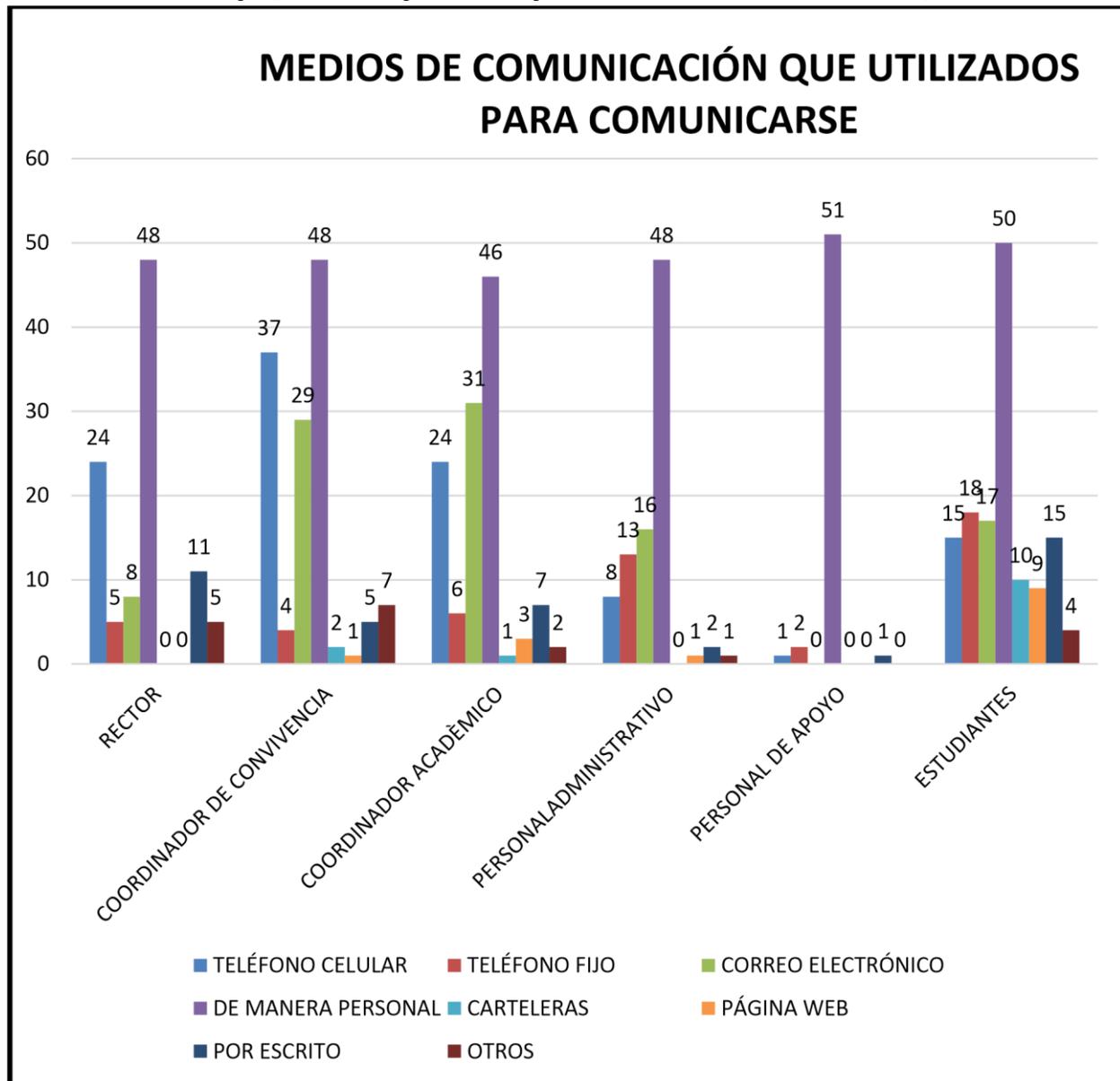
H o r i z o n t e I n s t i t u c i o n a l M e t a s y o b j e t i v o s



El 33,3% de los empleados desconoce las metas institucionales para el 2016, ello significa que no hay claridad institucional sobre hacia dónde va la institución a corto y mediano plazo, lo cual genera inquietud en cuanto al ¿Por qué y para qué se forma a los estudiantes?; además el 26% de los encuestados consideran que la comunicación actual no contribuye al logro de los objetivos institucionales, por tanto la comunicación institucional aún no es asertiva.

Figura No. 11: Medios de comunicación utilizados entre la comunidad educativa IE Antonio

Derka Santo Domingo (Fuente: la gráfica fue generada en Microsoft Excel 2013)



De la gráfica anterior se puede identificar 3 medios de comunicación más usados con las diferentes dependencias y miembros de la comunidad educativa: correo electrónico, celular y de manera personal, esta última como la más predominante; luego una institución educativa compuesta con más de 3000 personas, entre estudiantes y empleados, debe tener medios de comunicación más formales que la comunicación verbal, en este caso la comunicación escrita casi que es nula, ello implica que se debe fortalecer los medios de comunicación institucionales y dar cuenta de los siguientes interrogantes ¿quién comunica? ¿Qué comunica? ¿A quién comunica?.

A continuación se presenta un análisis de los resultados arrojados por la encuesta en términos de fortalezas, oportunidades de mejora y sugerencias.

Las fortalezas identificadas:

1. Confianza para expresar inquietudes y sugerencias frente a los procesos ante superiores.
2. Hay retroalimentación sobre el desempeño, sin embargo puede mejorar y ser más continuo.
3. Aproximadamente 3 de cada 4 docentes consideran que la comunicación institucional aporta al logro de los objetivos institucionales.
4. Existe una buena interacción individual y grupal con los coordinadores.
5. El uso del celular se está fortaleciendo como medio de comunicación efectivo.
6. La agenda semanal ha mejorado la comunicación institucional.

Oportunidades de Mejora

1. La oportunidad en el proceso comunicativo en algunas sedes debe mejorar, aun se identifican fallas a nivel individual por parte de los coordinadores.
2. Las metas institucionales deben socializarse a toda la comunidad educativa al inicio del año y hacer retroalimentación periódica.
3. Las sedes deben mejorar los medios de comunicación para recepcionar las percepciones sobre el servicio educativo.
4. Debe mejorar el flujo de la información en todas las direcciones: ascendente, descendente y horizontal.
5. Cuando hay dificultades en la comunicación institucional, esto afecta el cumplimiento de las funciones del docente y el clima laboral.
6. La manera de comunicarse más predominante es la personal, pero se debe fortalecer la comunicación escrita por parte del rector y coordinadores.
7. La comunicación escrita más utilizada es el correo electrónico, pero algunos docentes no lo revisan de forma oportuna; esto afecta la entrega de informes.
8. Las carteleras informativas en algunas sedes no están funcionando o carecen de actualización periódica.

Sugerencias presentadas por los encuestados

1. Implementación en las sedes de un buzón de sugerencias.
2. Usar con fines pedagógicos y labores la aplicación del whatsapp creada en los grupos de comunicación por sede y jornadas.
3. Instalación de teléfono fijo para llamadas a celular en todas las sedes.
4. Creación de un correo institucional.
5. Programar jornadas pedagógicas de manera periódica para evaluar procesos.
6. Aumentar la frecuencia en las visitas y acompañamiento del rector con los estudiantes de algunas sedes.

Socialización ante IE Antonio Derka Santo Domingo

La socialización de los resultados de la encuesta al igual de los aspectos más relevantes del proyecto de grado se llevó a cabo el 16 de junio de 2016 en el auditorio de la sede Antonio Derka Santo Domingo (central) a las 07:10am a 07:40am. Las diapositivas presentadas se encuentran en el Anexo No. 4.

Este día se hizo una jornada pedagógica en la cual se socializaría las actividades realizadas durante el primer semestre en los proyectos obligatorios e institucionales que manejan los docentes dentro de sus funciones; con la asistencia de 110 personas aproximadamente entre docentes y directivos docentes, se dio inicio a la jornada a las 7:00 am con una bienvenida e información sobre la agenda del día, se dio inicio a la exposición sobre el trabajo de grado y los resultados de la encuesta con sus respectivo análisis, en general hubo una muy buena receptividad frente a la exposición y concentración plena respecto a la información que se visualizaba en la presentación en power

point; al final de la exposición se dio un espacio para las preguntas o inquietudes, algunos docentes intervinieron para dos comentarios puntuales: felicitar sobre la investigación realizada en la institución y manifestaron su apoyo en la implementación de la matriz de comunicaciones y el modelo de comunicación desde la gestión del conocimiento en la institución como estrategia para el fortalecimiento de la comunicación asertiva.

M a t r i z d e c o m u n i c a c i o n e s

La matriz fue diseñada con el fin de establecer un protocolo para orientar la comunicación institucional desde el flujo de información, canales y medios de comunicación a utilizar entre los diferentes procesos institucionales y los miembros de la comunidad educativa.

Para su diseño se establecieron unos elementos claves definidos desde los modelos planteados por Shannon y Weaver y Laswell, los cuales son:

¿Qué comunicar? = Aspecto a comunicar (mensaje)

¿Quién comunica? = Responsable de la comunicación (emisor)

¿A quién se le comunica? = receptor de la información (receptor)

¿Cuándo comunica? = tiempo, momento

¿Cómo comunica? = Estrategias, canales y medios (medio)

E I O B J E T I V O D E L A M A T R I Z : Establecer la información, canales y medios de comunicación para garantizar una interacción asertiva entre los diferentes procesos institucionales.

R E S P O N S A B L E S D E I M P L E M E N T A R L A M A T R I Z : los directivos docentes de la institución.

P A R T I C I P A N T E S E N E L P R O C E S O D E I M P L E M E N T A C I Ó N : integrantes de las gestiones: directiva-administrativa, académica y comunitaria.

G E S T I O N E S Y P R O C E S O S A C O M U N I C A R :

Gestión directiva-administrativa. Se encargará de comunicar los siguientes procesos:

Divulgación de lineamientos y resultados institucionales, planeación del S.G.C y plan operativo anual (POA), plan de mejoramiento institucional, gobierno escolar, resultados autoevaluación institucional, socialización de manual de convivencia, evaluación de las estrategias de convivencia, instructivo para la elaboración de documentos del S.G.C, listado maestro de documentos, condiciones de ambiente físico y de trabajo, proyecto anual de presupuesto, informe de ejecución presupuestal, encuesta de satisfacción de estudiantes a docentes, evaluación de desempeño de directivos y docentes.

Gestión académica. Se encargará de comunicar los siguientes procesos: Requisitos para la matrícula de nuevos y antiguos, fechas de matrícula estudiantes nuevos y antiguos, plan de diseño curricular, evaluación de resultados del desempeño académico, socialización y análisis de resultados de pruebas externas, socialización SIEE, planeación académica institucional.

Gestión de la comunidad. Se encargará de comunicar los siguientes procesos: Servicios de apoyo, Notificar a los operadores de las condiciones para la prestación de los servicios de comunidad, Resultados de satisfacción servicios de apoyo, Proyectos obligatorios, Programa de alimentación escolar (PAE), Convenios interinstitucionales

Aproximación a un modelo comunicativo desde la gestión del conocimiento



Figura No. 11: Aproximación a un modelo de comunicación desde la gestión del conocimiento (Fuente: Elaboración propia fundamentado en Modelo DIKW y modelos de gestión del conocimiento)

La gráfica anterior representa una propuesta para gestionar inicialmente la información y posteriormente el conocimiento en la Institución Educativa Antonio Derka Santo Domingo.

Como gestiones principales, integradoras de los procesos misionales y estratégicos de la institución se presentan los siguientes:

Gestión directivo-administrativa a cargo de: Johan Camilo Muñoz y Niyereth Vásquez; algunas de las funciones desarrolladas son: diseño de proceso de evaluación del desempeño del docente, acompañamiento y ejecución, revisión y ajustes al PEI, diseño y ejecución del plan de convivencia escolar.

La gestión académica, ejecuta actividades como: revisión y ajustes de los planes de estudio, seguimiento a la implementación del modelo pedagógico, análisis de resultados de pruebas internas y externas y los responsables del proceso son: Martha Cecilia Aguilar y Guillermo León Posada

La gestión comunitaria es liderada por Hooper Calle y Leonardo Ortiz y algunas de sus funciones son: articulación con entidades externas, seguimiento a egresados y fortalecimiento a la escuela de padres.

Función común a las tres gestiones: liderar los planes de mejoramiento afín a su proceso.

El centro de la gráfica presenta: Los datos, la información y el conocimiento; componentes tomados del modelo DIKW (Data, Information, Knowledge and wisdom o DICS (datos, información, conocimiento y sabiduría) o Pirámide de Conocimiento (Morales, 2010) estos fluyen al interior de cada gestión, sus procesos y tareas y entre ellas. Como actividades vitales para gestión de la información se presentan:

1. La identificación
2. La organización
3. La transferencia
4. Almacenamiento

Estas cuatro actividades fueron definidas a partir de los modelos de gestión del conocimiento presentados en el Marco Teórico y de la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué (datos/información/conocimiento)? = IDENTIFICAR

¿Cómo se organiza (datos/información/conocimiento)? = ORGANIZAR

¿Cómo se distribuye-socializa-transfiere (datos/información/conocimiento)? = TRANSFERIR

¿Cómo se almacena (datos/información/conocimiento)? = ALMACENAR

La actividad IDENTIFICAR permite la descripción de información, elementos susceptibles a categorizar como conocimiento tácito para evolucionar a un conocimiento explícito a través de la ORGANIZACIÓN.

La identificación se hace tangible en el proceso comunicativo a través de la matriz en el ítem ASPECTO A COMUNICAR, este ítem es producto de una socialización e interiorización (en

palabras de Nonaka y Takeuchi) un ejercicio de reflexión e indagación de un grupo de trabajo en los cuales se describen componentes de cada gestión y los elementos que afectan de forma directa el desempeño de los procesos directivo-administrativo, académico y de gestión a la comunidad.

La ORGANIZACIÓN es la actividad posterior a la identificación y consiste en la estructuración de la información en conocimiento explícito y claro para los docentes, directivos-docentes y demás personas involucradas con el elemento informativo u objeto de conocimiento. La organización conlleva a la publicación, divulgación y socialización de la información, del conocimiento para una retroalimentación que conlleva a una mejor estructuración de la misma; para finalmente ser ALMACENADA, para su sistematización y posteriores recuperaciones.

Para la aplicación e implementación de este modelo se describe un ejemplo a partir de los perfiles de docentes, estudiantes y egresados (desde el enfoque de cada gestión).

La gestión directiva según guía 34 del MEN le corresponde el talento humano en este caso el directivo-docente **identifica** las competencias actitudinales y profesionales del personal asignado a la institución, las cuales se debe ajustar (**organizar**) según el contexto y necesidades institucionales; es decir debe asignar actividades al docente en cuanto a carga académica, proyectos educativos y demás funciones a fines al cargo; según las habilidades, competencias y desempeño docente. Esta información debe ser socializada con los coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia para una articulación asertiva de procesos y responsables, esta socialización y reorganización corresponde a la actividad de **transferencia** (en el modelo presentado), finalizada esta parte se debe sistematizar y/o documentar según el medio de almacenamiento de información disponible en la institución el proceso realizado, los hallazgos, responsabilidades asignadas y aceptación de las mismas por parte de los responsables. El medio de almacenamiento existente es la base de datos del docente.

La gestión académica **identifica** el perfil de ingreso de los estudiantes, su contexto (social, económico, familiar y personal), sus habilidades diversas; posteriormente se debe **organizar** el proceso educativo según el perfil identificado, en cuanto a modelo pedagógico, plan de estudios y estrategias de enseñanza-aprendizaje y criterios de evaluación. Es indispensable la transferencia en cuanto al trabajo de docentes y la articulación del plan de estudios, con el proyecto de aula, programación del período por área, lo cual a su vez implica una nueva **organización y**

almacenamiento de las construcciones realizadas. En este ejemplo se presenta como medio de almacenamiento el diario de campo del docente o plan de área. El propósito y fin de esta actividad es la validación del perfil de egresado presentado a la sociedad.

GESTIÓN	IDENTIFICAR	ORGANIZAR	TRANSFERIR	ALMACENAR
Directiva Administrativa	Perfil docente	Ajustar el perfil de acuerdo al contexto de la institución	Socializar el perfil a los miembros de la comunidad educativa y recibir retroalimentación	Sistematizar la información en una base de datos
Académica	Perfil del estudiante que ingresa	Describir el perfil de ingreso y ajustar según necesidades del estudiante el proceso educativo en cuanto a modelo pedagógico, plan de estudios y estrategias de enseñanza y aprendizaje y criterios de evaluación	Socializar información a la comunidad educativa, al núcleo educativo 914, al SENA como entidad articuladora, la Secretaría de Educación de Medellín	Sistematizar la información en una base de datos
Comunitaria	Perfil del egresado	Articulación del perfil de ingreso y del egresado a partir de las necesidades del contexto (tipo académico, social y laboral)	Socializar información a la comunidad educativa, al núcleo educativo 914, al SENA como entidad articuladora, la Secretaría de Educación de Medellín	Sistematizar la información en una base de datos

Tabla No. 10: Articulación de las gestiones desde el modelo de gestión del conocimiento

La gestión comunitaria presenta una descripción del perfil del egresado a partir de la socialización realizada con instituciones educativas como el SENA, para validar el perfil de ingreso del estudiante de la IE Antonio Derka a instituciones de educación terciaria y sector productivo en cuanto a valores, conocimiento, conciencia ética y ambiental, esta socialización permite la **identificación y organización** del perfil del egresado del estudiante, su posterior **transferencia** y retroalimentación con la gestión académica y directiva para el ajuste del perfil docente, perfil del estudiante al ingreso y el perfil del egresado según necesidades del contexto de tipo académico, económico, laboral y social. (El ejemplo presentado se resume en la tabla No. 10, página 73).

8. CONCLUSIONES

Existe aceptación frente a las problemáticas presentadas sobre la comunicación y las estrategias planteadas en el proyecto como alternativas para la consecución de una comunicación asertiva, dichas acciones se evidencian en la implementación de la matriz de comunicaciones y en la socialización del proyecto y modelo comunicativo desde la gestión del conocimiento.

Desde la gestión directiva-administrativa y el desarrollo del proyecto se ha realizado intervención y mejoramiento de algunos elementos del proceso comunicativo en la institución educativa

Antonio Derka Santo Domingo en aspectos como:

- ✓ Implementación de agenda semanal,
- ✓ Diseño e implementación de actas para reuniones de cualquier tipo con su respectiva agenda colaborativa,
- ✓ Diseño de matriz de comunicaciones,
- ✓ Diseño de la página web (en proceso),
- ✓ El buzón de SQR se implementará en el año 2017 según asignación presupuestal,
- ✓ Creación de grupos de whatsapp por sedes a la cuales pertenecen docentes, coordinadores de sede, recto y grupos de directivos-docentes para uso laboral.

Estas acciones han mejorado el clima laboral y mitigado los conflictos entre docentes, directivos y comunidad educativa, lo cual refleja el cumplimiento del propósito u objetivo general del proyecto: el fortalecimiento de la comunicación asertiva en la IE Antonio Derka.

La matriz de comunicaciones permitirá la organización de los procesos de acuerdo a las gestiones y brindará claridad y jerarquía respecto a ¿quién comunica?, ¿cuándo comunica?, ¿a quién le comunica? y ¿cómo comunica?; es decir, estructurará la información a comunicar, los canales y medios a utilizar y permitirá garantizar una interacción asertiva entre los miembros de la comunidad educativa.

El modelo de gestión del conocimiento presentado para la gestión del proceso comunicativo permite la articulación de las gestiones, en cuatro actividades (identificar, organizar, transferir y almacenar) fundamentales, interrelacionadas y transversales; las cuales permiten la evolución de la gestión de los datos e información a una gestión del conocimiento y la creación de una cultura de mejoramiento continuo; el ejemplo presentado evidencia un modelo a seguir para la IE Antonio Derka y de esta forma evolucionar a una organización que aprende.

9. REFERENCIAS

Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. 1ra Edición. Netbiblo.

Canton, I y García, A. (2012). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso.

Tendencias Educativas, No. 19. P 107-130. Recuperado en:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3939030.pdf>

Castells, M. (2002). *La era de la información, economía, sociedad y cultura*. 2ª Edición.

Madrid: Alianza Editorial

Chillida, G. (2007). La comunicación organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficientes. *Razón y Palabra*. Vol. 12, No. 55. Recuperado en:

<http://www.redalyc.org/articulo/oa?id=199520735029>

Comité de Automoción (2007). El QDCCP. En: Comité de Automoción. 8D. El método eficaz para la mejora continua. Pag 40-41. España: Asociación Española para la Calidad.

Egidios, D. y Paez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*.

Fernández, C. (1997), *La Comunicación en las organizaciones*, México: Trillas.

Flores, J. C. (2010). La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en Instituciones de educación superior. *Revista de Investigación*, Vol.34 No.71. Disponible en base de datos: Scielo

Garbanzo, G. Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista de Educación*, 34(1), p 15-29.

Katz, D. y Kahn, R. L (1990), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas

Lasswell, Harold D., *La política como reparto de influencia*, Aguilar, Madrid, 1974.

Martin, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de la información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento* 51. Vol. XXVI.

Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (1988), *Comunicación organizacional práctica*, México: Trillas

Ministerio de Educación Nacional Colombia (2008). *Guía 34 para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*.

Morales, J. (2010). *Gestión del conocimiento*. Recuperado en: <http://jjmora.es/gestion-delconocimiento/>

Nosnik, Abraham, (1996), *Comunicación y gestión organizacional*, Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Núñez, I. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Revista ciudad de la Habana*. 12 (3). Recuperado en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352004000300004&script=sci_arttext&lng=es%23autor.

Pérez, J. G. (2000), "La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones" en Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, (93-124).

Quiroga, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metálmecánicas en Cali. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 6 (13): 9-36*. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096761.pdf>

Ramírez, I. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores*, No. 7, pp. 113-136

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar* 37. p 25-39

Rodríguez, J. M. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Revista de Investigación Silogismo*, 1(08).

Secretaría de Educación de Medellín (2014). Propuesta Integrada de Autoevaluación Institucional

Sandoval, M. (2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis de grado, Universidad de las Américas, Puebla. Recuperado en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_m_j/

Terrén, E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico. *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 36. P 189-214

ANEXOS

ANEXO No. 1: AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL 2014 (PÁGINA 8)

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE MEDELLÍN INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIO DERKA - SANTO DOMINGO AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL 2014		Página 8				
Comunicación	<p>Aspecto N° 7: El Establecimiento Educativo utiliza medios de información y avanza en el ajuste de éstos para que sean comprensibles y accesibles para comunicar a toda la comunidad educativa aspectos referidos a: el Proyecto Educativo Institucional, la convivencia escolar, los aprendizajes, los resultados de la evaluación académica y formativa período a período, las estrategias de apoyo brindadas, entre otros.</p> <p>La comunidad educativa progresa en su reconocimiento y utilización pertinente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bitácora, cuaderno viajero, comuniquémonos u otros registros de comunicación con padres y estudiantes - Planeación, agenda, cronograma institucional - Publicaciones en cartelera, medios impresos y digitales, página web, blog (documentos específicos, circulares, periódicos, plegables) referidas al tema - Registro de comunicaciones, citaciones (físicas, telefónicas, electrónicas) a diferentes miembros de la comunidad educativa - Registro de estrategias de apoyo realizadas a estudiantes (actividades, planes) - Registro de seguimiento a estudiantes con dificultades académicas, de convivencia, NEE, entre otras. - Registro del análisis de los resultados académicos período a período - Registros de convocatorias y actividades con padres de familia/academias - Registros de la entrega de boletines escolares y/o informes académicos y formativos período a período - Resultados y análisis de encuesta de percepción del ambiente escolar de la Secretaría de Educación de Medellín u otra realizada por el establecimiento educativo 	BÁSICO	<p>Los canales de comunicación no son eficientes; además, no llega la información a la totalidad de la comunidad educativa oportuna, completa y precisa.</p>	No	7

ANEXO No. 3: TABULACIÓN DE ENCUESTA

PREGUNTAS VS FRECUENCIA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Tiene definidas claramente las funciones de su cargo, y los tiempos para el cumplimiento de las mismas?	31	18	2	0
¿La información que existe en la sede facilita su labor?	11	31	8	0
¿Conoce las responsabilidades y funciones de sus compañeros de sede?	13	32	5	0
¿Recibe información oportuna para su trabajo?	12	27	10	1
¿Conoce la misión, la visión y los valores institucionales?	29	21	1	0
¿Conoce las metas institucionales para el presente año 2016?	11	23	15	2
¿Cuenta la sede con los medios adecuados para la recepción de sugerencias, quejas y reconocimientos sobre el servicio educativo?	1	23	23	2
¿Siente confianza para expresarse libremente con sus superiores?	22	26	2	0
¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño por parte de sus superiores?	11	25	10	4
¿Considera que la comunicación actual aporta al logro de los objetivos institucionales?	8	29	10	3
¿Recibe periódicamente información institucional (actividades, planes, novedades)?	17	27	5	1
¿Tiene interacción y comunicación constante con su coordinador/a tanto individual como grupal?	28	22	1	0

¿La comunicación institucional fluye en todas las direcciones?	5	28	15	2
¿El contenido de las comunicaciones de sus superiores es asertivo?	14	31	5	0
En caso tal de presentarse falencias en la comunicación institucional, ¿esto afecta el cumplimiento de sus funciones y el clima laboral?	15	30	4	2

MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZADOS PARA COMUNICARSE.						
MEDIO	RECTOR	COORDINADOR DE CONVIVENCIA	COORDINADOR ACADÉMICO	PERSONAL ADMINISTRATIVO	PERSONAL DE APOYO	ESTUDIANTES
TELÉFONO CELULAR	24	37	24	8	1	15
TELÉFONO FIJO	5	4	6	13	2	18
CORREO ELECTRÓNICO	8	29	31	16	0	17
DE MANERA PERSONAL	48	48	46	48	51	50
CARTELERAS	0	2	1	0	0	10
PÁGINA WEB	0	1	3	1	0	9
POR ESCRITO	11	5	7	2	1	15
OTROS	5	7	2	1	0	4

SUGERENCIAS	
1	Sugiero espacios de participación por sedes y que la comunicación sea asertiva teniendo en cuenta diversas opiniones. Los grupos en las redes sociales deben ser tenidos en cuenta no como espacios para exhibir todo el tiempo lo que se hace en los salones de clase, saturando a los demás de información sino para reales fines informativos y pedagógicos. de igual manera sugiero que los grupos creados no se conviertan en excusa para que la información sea siempre dada de manera informal, se requieren espacios de interacción pues la tecnología hace tecnología promueve la individualidad y aunque fortalece la comunicación deteriora el trabajo en equipo y la asertividad por la interpretación que cada quien da a lo escrito
2	Se debería organizar la emisora para estos fines.
3	Construcción de buzón de sugerencias.
4	Los medios informáticos deben ser utilizados para información netamente pedagógica y laboral y en tiempo prudente.
5	Debería haber un Whatsapp común para todas las sedes
6	Es importante reconocer las dificultades de comunicación que puede ocurrir naturalmente en una institución con un gran número de docentes y estudiantes, sin embargo puede planificarse con antelación las actividades programadas durante la jornada escolar. Es de reconocer que en muchas situaciones se hace, pero en muchas otras falta claridad respecto a lo que se planea. Es necesario tener criterios generales de seguimiento a los estudiantes, independiente de la percepción individual de cada docente, para que así se faciliten los procesos académicos y personales.
7	Hacer llegar de manera oportuna cada una de las comunicaciones concernientes a cada jornada

8	Me parece oportuno la información dada en la institución, es clara y dirigida a los interesados
9	La comunicación debe ser oportuna y eficaz, por lo que debe hacerse a través de diversos canales asegurando que llegue a todos los interesados.
10	Que traten de que la comunicación institucional fluya en todos los sentidos.
11	En la sede Amapolita hace falta un teléfono celular para uso de los docentes, que facilite la comunicación con las familias de los estudiantes que no cuentan con teléfono fijo en sus casas, porque a veces no contamos con minutos para llamar en momentos de urgencia cuando un estudiante esta enfermo o sufre un accidente dentro de la sede.
12	Para mi concepto continuar como lo están haciendo en el momento actual
13	Cuando se toman decisiones que involucra los docentes deben ser comunicadas en el momento oportuno
14	Hace falta la comunicación oportuna y clara para mejorar los procesos que involucran el quehacer del docente.
15	Creación de correo institucional
16	ninguna
17	puede mejorar
18	Que en la sede Amapolita se programen reuniones a modo de integración o planeación de profesores y directivos.
19	Aumentar la frecuencia con la cual se desarrollen espacios de comunicación entre los compañeros (mínimamente) de jornada; consideraría pertinente una hora cada quince días.
20	Considero que es importante que se abra un espacio para dialogar sobre los procesos que lleva la jornada, donde se puedan reunir el equipo de docentes con el coordinador. Evaluar las inasistencias, la disciplina y todas las acciones y estrategias que debemos implementar para garantizar el adecuado funcionamiento de la jornada. Por ejemplo, media hora o cuarenta minutos semanales para dialogar sobre estos asuntos.
21	Ninguna
22	El uso del Whatsapp ayuda y el correo electrónico, de pronto es fortalecer un poco más el uso de estos medios, al igual que los encuentros físicos de c0-evaluación.
23	OPTIMIZARLA Y RESPONDER EFICAZMENTE
24	NINGUNO
25	Ninguna, pues aún estoy conociendo, los conductos adecuados y haga uso de los que en la marcha requiero.
26	Sería muy práctico tener carteleras para que todos la comunidad educativa participe de las actividades.
27	Mayor presencia por parte del rector con los estudiantes, en los diferentes espacios comunes de la Institución. Retomar las jornadas Pedagógicas las cuales nos permiten acercarnos más con todos los compañeros y en especial con los del Área. Reuniones periódicas por sede con la coordinadora para evaluar los procesos.
28	Debe mejorarse en algunos aspectos. Existía un grupo de comunicaciones que emitía un boletín y desapareció.
29	Más que sugerencia un aporte, los mensajes vía WhatsApp son convenientes siempre y cuando sea para información Institucional y la reflexión pedagógica.

30	Sugiero que la información de eventos, actividades, reuniones y capacitaciones se haga llegar con suficiente tiempo a los docentes y por diversos medios. Que la información dirigida a los docentes sea clara y precisa, que no haya lugar a ambigüedades o a la desinformación.
31	Continuar con el cronograma de las diferentes actividades institucionales.
32	Es importante que se conozca, semana a semana, las actividades que se van a desarrollar. Apenas hace unas semanas, se viene realizando esta socialización.
33	El buen funcionamiento de la institución tiene mucho que ver con los procesos comunicativos, el comportamiento organizativo depende de la información oportuna que nos den a los docentes. Hasta el momento me ha parecido que la comunicación es buena y excelente que se esté fortaleciendo aún más este aspecto.
34	Que esta llegue a tiempo a cada una de las sedes y que sea de una manera clara para que nuestras funciones cumplan y alcancemos los objetivos planteados
35	Informar a tiempo las actividades y los cambios de las mismas que en ocasiones se dan, además en muchos ocasiones se pide información que se requiere de inmediato y esto no es bueno y se ha presentado en varias momentos.(lo mejor es pedir la información con tiempo)
36	Yo creo que si hace falta más comunicación de los coordinadores hacia nosotras a veces nos damos cuenta de actividades o de las cosas por terceras personas
37	Los coordinadores de todas las sedes deben entregar información clara y oportuna a sus docentes, en ocasiones hay información que se desconoce en algunas sedes o jornadas.
38	QUE CADA DIA SE TRATE DE MEJORAR
39	Ser más precisos con la información y en el momento oportuno.
40	Que los docentes del área de educación física contesten em ail del jefe de área o por lo menos indique por algún medio la información solicitada.
41	Mejor la comunicación con la secretaria
42	Mi sugerencia frente a la comunicación institucional es encontrar un canal de comunicación que llegue a todos los miembros de la comunidad educativa de una manera más asertiva y efectiva quiero decir que llegue a todos por un canal adecuado no por un comentario
43	Si se pueden prever algunas situaciones, es importante que se comuniquen a todos de manera oportuna
44	Básicamente solicito que los acuerdos sean respetados efectivamente, ya que han sido establecidos en teoría por el grupo (coordinación, rectoría, cuerpo docente)
45	Mi respuestas frente a esta encuesta la he hecho con lo que he vivido en el poco tiempo que llevo en la Institución , no he tenido una inducción. Lo que he hecho es porque le he preguntando a mis compañeros de trabajo de mi jornada, ellos me dicen qué debo hacer. Lo que me entero de la Institución es por parte del coordinador Johan, ya que tengo un grupo en la sede central. Espero que la comunicación sea mucho más rápida y eficaz, por parte de la sede Santo Domingo..
46	En algunas ocasiones la información llega tarde pero llega, la comunicación con las secretarias no es buena ya que la actitud y disposición de ella no es la espera, seria agradable que fueran mas cordiales a la hora de dirigirse a la comunidad educativa. Las sedes deben tener mas claridad frente a los canales de información que se utilizan y estar todos de acuerdo con ella; que bueno que estén implementando estos espacios para conocer las dificultades en este tema y traten de mejorar. Gracias.
47	Poner un buzón de sugerencias donde todos los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, docentes y directivos) puedan expresar sus opiniones, y revisarlo mensualmente. Me parece que existe buena comunicación institucional.
48	crear correos institucionales para los docentes
49	Que sea de manera clara y concreta.
50	Ninguna

ANEXO No. 4: DIAPOSITIVAS DE SOCIALIZACIÓN

APROXIMACIÓN A UN MODELO COMUNICATIVO COMO PLATAFORMA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN




Educamos para la vida con calidad, amor y alegría

ESTUDIANTES
 DIANA MARÍA PALACIO VALENCIA
 JOHAN CAMILO MUÑOZ

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE MEDELLÍN
 INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE INVESTIGACIONES
 AUTOCOMUNICACIÓN INSTITUCIONAL 2014

Descripción		BÁSICO	No	?
Comunicación	<p>¿Qué es?</p> <p>Elaborar, evaluar y seguir actualizando y otros registros de comunicación con padres y estudiantes</p> <p>Planear, organizar, programar actividades</p> <p>Publicaciones en carteleras, boletines internos o digitales, página web, blog (documentos, experiencias, prácticas, aprendizajes, opiniones) referidos al aula</p> <p>Registros de comunicaciones, sesiones (foros, webinars, teleconferencias), actividades académicas de la comunidad educativa</p> <p>Registros de estrategias de apoyo para tener en cuenta las necesidades académicas de los estudiantes con situaciones especiales de aprendizaje, NEE, entre otros</p> <p>Registros del análisis de los resultados académicos por aula o periodo</p> <p>Registros de comunicaciones e actividades con padres de familia/comunidad</p> <p>Registros de la entrega de boletines de informes académicos y formatos parciales a periodo</p> <p>Resultados y análisis de encuesta de percepción del programa escolar de la Secretaría de Educación de Medellín o que realice por el establecimiento educativo</p>		Los canales de comunicación no son eficientes, además, no llega la información a la comunidad educativa oportuna, completa y precisa	

Medellín
 Hacer por la vida

PROBLEMA

Técnica: QQDCCPC

Técnica: Matriz de Vester



► Enunciado del problema

- ¿Qué estrategias gerenciales se pueden implementar para mejorar los procesos comunicativos en la IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO de la ciudad de Medellín?

3

OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer la comunicación asertiva en la IE Antonio Derka Santo Domingo del municipio de Medellín a través de la gestión del conocimiento

4

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los factores y elementos que favorecen o no el proceso comunicativo, los canales y medios de comunicación utilizados en la IE Antonio Derka Santo Domingo en el área de Gestión Directiva.
- Documentar protocolos y criterios para la comunicación asertiva y la gestión del conocimiento en la IE Antonio Derka Santo Domingo.
- Fundamentar un modelo de gestión de conocimiento que promueva la comunicación asertiva en la IE Antonio Derka Santo Domingo.

5

Técnica: QQDCCPC

QUE: Los medios de información y comunicación de la IE Antonio Derka Santo Domingo (Medellín-Antioquia), no son eficientes, algunos no son pertinentes, otros tienen un desarrollo parcial y algunos no están estandarizados.

QUIEN: Docentes, directivos de la IE, padres de familia y/o acudientes, estudiantes y egresados de la IE Antonio Derka Santo Domingo.

6

Técnica: QQDCCPC

CÓMO: Debido al problema de comunicación se generan las siguientes situaciones:

- Reuniones: no todas las personas asisten debido a la falta de o falta de comunicación, se hace la programación del mes y a veces los Directivos programan actividades sin tener en cuenta la programación del mes.
- No hay una agenda semanal institucional, ni canal de comunicación para visualizar programación de actividades, reuniones e información de interés para la comunidad educativa.
- No existen procedimientos, ni formatos para los planes de mejoramiento, ni parámetros
- Desconocimiento sobre el manual de convivencia por parte de los estudiantes
- Los boletines de calificaciones son confusos para los padres de familia y estudiantes

Técnica: QQDCCPC

CUÁNDO: Año 2014-2015

DÓNDE: IE Antonio Derka Santo Domingo (Medellin-Antioquia).

PORQUÉ: Falta estandarización de protocolos, procedimientos, formatos, actas, medios de información y canales de comunicación, entre otros elementos afines desde la gestión directiva administrativa en la IE Antonio Derka Santo Domingo.



Técnica: Matriz de Vester

Tabla No. 1: Registro de situaciones problemáticas

AREA O PROCESO SELECCIONADO: <u>COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</u>	
Nº	SITUACIONES PROBLEMÁTICAS PRIORIZADAS
P1	Dificultades en la comunicación asertiva
P2	Falta Estandarizar formatos de manera institucional
P3	Poca Efectividad de los Canales y medios de comunicación
P4	Afectación del clima escolar
P5	Carencia de un buzón para SQR (sugerencias-quejas-reconocimientos)
P6	Se debe mejorar la Alineación del plan operativo anual (POA) con los proyectos institucionales
P7	No se realiza actas en algunas reuniones institucionales
P8	Dificultad en la Divulgación de las actividades y momentos evaluativos a los estudiantes
P9	Falta Implementar la página web institucional
P10	Carencia de un protocolo que oriente la comunicación institucional

Técnica: Matriz de Vester

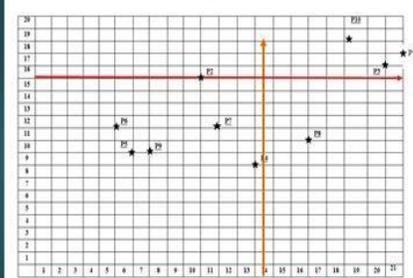
Tabla No. 2 Matriz de Vester

Problemas seleccionados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL ACTIVOS
P1		3	3	0	2	3	3	2	2	3	21
P2	0		1	0	2	1	1	1	1	3	10
P3	3	2		2	2	2	2	2	2	3	20
P4	3	1	2		0	3	0	1	0	3	13
P5	2	2	1	0		0	0	0	0	1	6
P6	1	0	0	3	0		0	0	0	1	5
P7	2	3	1	0	0	1		1	0	3	11
P8	3	1	3	1	0	0	3		2	3	16
P9	0	0	3	0	1	0	0	1		2	7
P10	3	3	2	2	2	1	1	2	2		18
TOTAL PASIVOS	17	15	16	8	9	11	10	10	9	22	127

Fuente: Formato suministrado en el Módulo de Marco Lógico

Técnica: Matriz de Vester

Gráfica No. 1: Registro de Matriz



Técnica: Matriz de Vester

Tabla No. 3 Cuadrantes

CUADRANTE 2: PASIVOS. P2: Falta Estandarizar formatos de manera institucional	CUADRANTE 1: CRÍTICOS. P1: Dificultades en la comunicación asertiva P3: Poca Efectividad de los Canales y medios de comunicación P10: Carencia de un protocolo que oriente la comunicación institucional
CUADRANTE: INDIFFERENTES. P5: Carencia de un buzón para SQR (sugerencias-quejas-reconocimientos) P6: Se debe mejorar la Alineación del plan operativo anual (POA) con los proyectos institucionales P7: No se realiza actas en algunas reuniones institucionales	CUADRANTE 4: ACTIVOS P4: Afectación del clima escolar P8: Dificultad en la Divulgación de las actividades y momentos evaluativos a los estudiantes

PRODUCTOS A RAÍZ DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Encuesta sobre comunicación institucional
- ▶ Matriz de comunicación institucional
- ▶ Gráfico del modelo de gestión del conocimiento

13

ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

14

MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS USADOS

15

ANÁLISIS CUALITATIVO

- ▶ El estado actual de la comunicación es buena, con progreso en algunos aspectos y con la tendencia a un mejoramiento continuo (en comparación a la autoevaluación institucional de 2014).
- ▶ La información oportuna debe mejorar en algunas sedes.
- ▶ Las metas institucionales deben socializarse a toda la comunidad educativa al inicio del año y hacer retroalimentación periódica.
- ▶ Las sedes deben mejorar los medios de comunicación para recepcionar las percepciones sobre el servicio educativo.

16

- ▶ Existe confianza para expresarse con los superiores.
- ▶ Los directivos hacen retroalimentación con los docentes sobre su desempeño laboral, pero debe ser más constante.
- ▶ Aproximadamente 3 de cada 4 docentes consideran que la comunicación institucional aporta al logro de los objetivos institucionales.
- ▶ Existe una buena interacción individual y grupal con los coordinadores.
- ▶ Debe mejorar el flujo de la información en todas las direcciones.
- ▶ Cuando hay dificultades en la comunicación institucional, esto afecta el cumplimiento de las funciones del docente y el clima laboral.

17

- ▶ La manera de comunicarse más predominante es la personal.
- ▶ Se debe fortalecer la comunicación escrita por parte del rector y coordinadores.
- ▶ La comunicación escrita más usada es el correo electrónico, sin embargo es susceptible a mejorar.
- ▶ Las carteleras informativas en las sedes no están funcionando.
- ▶ El uso del celular se está fortaleciendo como medio de comunicación efectivo.
- ▶ La agenda semanal ha mejorado la comunicación institucional.

18

SUGERENCIAS

- ▶ Implementación en las sedes de un buzón de sugerencias.
- ▶ Los grupos de comunicación por sede como el whatsapp debe ser usado para fines pedagógicos y laborales.
- ▶ Instalación de teléfono para llamadas a celular en todas las sedes.
- ▶ Creación de un correo institucional.
- ▶ Programar jornadas pedagógicas de manera periódica para evaluar procesos.
- ▶ Aumentar la interacción del rector con los estudiantes de algunas sedes.

19

- ▶ Matriz de comunicación:

[avances proyecto de grado\MATRIZ DE COMUNICACIONES IE ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO.docx](#)

20

ANEXO No. 5: MATRIZ DE COMUNICACIONES



INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO
RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN 04907 DE MAYO 6 DE 2008
MATRIZ DE COMUNICACION INSTITUCIONAL

1. OBJETIVO: Establecer la información, canales y medios de comunicación para garantizar una interacción asertiva entre los diferentes procesos institucionales.

2. RESPONSABLES: Rector y coordinadores

3. PARTICIPANTES: Gestiones del sistema de gestión de calidad (SGC).

4. CLIENTES: Comunidad Educativa en General.

5. MATRIZ:

ASPECTO A COMUNICAR	RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	¿A QUIEN LE COMUNICA?	¿CUANDO COMUNICA?	ESTRATEGIAS Y MEDIOS (CÓMO)
GESTIÓN DIRECTIVA Y ADMINISTRATIVA				
Divulgación de lineamientos y resultados institucionales	Comité Rectoral	Comunidad Educativa	Al inicio del año lectivo	Reuniones de socialización, documentos impresos, circulares informativas.
Planeación del SGC y plan operativo anual (POA)	Comité Rectoral y Comité de Calidad	Docentes de la Institución	Al inicio del año lectivo	Reuniones de socialización, documentos impresos, diapositivas, cronograma.
Plan de Mejoramiento Institucional	Rector	Consejo Directivo Docentes de la Institución	Al inicio del año lectivo	Documento impreso, Presentaciones Cartelera Reuniones generales
Gobierno escolar	Comité Rectoral, Docentes del área de ciencias sociales.	Docentes, estudiantes, acudientes	Al inicio de febrero del año lectivo	Reunión con padres de familia y acudientes, con docentes y formación de estudiantes, circulares informativas.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO
RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN 04907 DE MAYO 6 DE 2008
MATRIZ DE COMUNICACION INSTITUCIONAL

ASPECTO A COMUNICAR	RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	¿A QUIEN LE COMUNICA?	¿CUANDO COMUNICA?	ESTRATEGIAS Y MEDIOS (CÓMO)
Resultados Autoevaluación Institucional	Líderes de gestión	Rector Comunidad Educativa	Posterior a la realización de la <i>autoevaluación institucional</i>	Reunión Comité de Calidad Cartelera Reuniones padres de familia/acudientes Orientaciones de grupo. Reuniones docentes y empleados.
Socialización de Manual de convivencia	Coordinador Convivencia	Comunidad educativa	Inicio del año lectivo	Reunión de inducción Diapositivas
Evaluación de las estrategias de convivencia	Comité de convivencia y subcomités de convivencia	Comunidad educativa	Inicio del año lectivo	Reunión Cartelera Actas
Instructivo para la elaboración de documentos del S.G.C	Líderes de gestión y secretaria administrativa.	Comunidad educativa	Al inicio del año lectivo o de la prestación del servicio	Cartelera Página web institucional circulares
Listado maestro de documentos	Líder de gestión directiva y secretaria administrativa.	Comunidad educativa	Al inicio del año lectivo o de la prestación del servicio	Cartelera Página web institucional circulares
Condiciones de ambiente físico y de trabajo	Coordinadores de sede	Rector	Periódicamente durante el año lectivo	Reunión Actas Formato de necesidades
Proyecto anual de presupuesto	Rector (a)	Consejo Directivo Comunidad Educativa	Cuando se encuentre elaborado y aprobado	Resoluciones Cartelera
Informe de Ejecución Presupuestal	Rector (a)	Consejo Directivo Comunidad Educativa	En el momento que lo requieran	Cartelera Resoluciones Página web

 INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN 04907 DE MAYO 6 DE 2008 MATRIZ DE COMUNICACION INSTITUCIONAL				
ASPECTO A COMUNICAR	RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	¿A QUIEN LE COMUNICA?	¿CUANDO COMUNICA?	ESTRATEGIAS Y MEDIOS (CÓMO)
Encuesta de satisfacción de estudiantes a docentes	Comité rectoral	Docentes	Al inicio del año	Cronograma de evaluación docente
Evaluación de desempeño de directivos y docentes	Rector (a)	Directivos y Docentes	Previo a la finalización del año lectivo	Resolución Rectoral y Formatos del MEN
GESTIÓN ACADÉMICA PEDAGÓGICA				
Requisitos para la matrícula de nuevos y antiguos	Secretaría Académica	Padres de familia, estudiantes y comunidad en general.	Previo a matrícula	Circulares Página web
Fechas de matrícula estudiantes nuevos y antiguos	Secretaría académica	Padres de familia, estudiantes y comunidad en general.	Previo a matrícula	Circulares Página web
Plan de diseño curricular	Coordinación Académica	Todos los docentes	Inicio del año lectivo	Reunion Comunicación escrita Página web
Evaluación de resultados del desempeño académico	Coordinación Académica	Miembros del consejo académico	Fin de cada periodo académico	Reunion Consejo académico Circulares Diapositivas
Socialización y análisis de resultados de pruebas externas	Coordinación Académica	Miembros del consejo académico	Fin de cada periodo académico	Reunion Consejo académico Circulares Diapositivas
Socialización SIEE	Coordinación Académica	Comunidad educativa	Inicio del año lectivo	Reunión de inducción Página web

 INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIO DERKA SANTO DOMINGO RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN 04907 DE MAYO 6 DE 2008 MATRIZ DE COMUNICACION INSTITUCIONAL				
ASPECTO A COMUNICAR	RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	¿A QUIEN LE COMUNICA?	¿CUÁNDO COMUNICA?	ESTRATEGIAS Y MEDIOS (CÓMO)
Planeación académica Institucional	Coordinación Académica	Docentes en pleno	Inicio del año lectivo	Reunión
GESTIÓN DE LA COMUNIDAD				
Servicios de apoyo	Docente de aula de apoyo Docente orientador- Psicólogo(a)	Comunidad educativa	Al inicio del año lectivo o de la prestación del servicio	Comunicación escrita Reunión
Notificar a los operadores de las condiciones para la prestación de los servicios de comunidad	Coordinación de convivencia	Operadores o prestadores de los servicios	AL inicio del año lectivo o de la prestación del servicio	Comunicación escrita
Resultados de satisfacción servicios de apoyo	Coordinación de convivencia	Comunidad educativa	Al finalizar el año lectivo o de la prestación del servicio	Cartelera
Proyectos obligatorios	Lider de gestión de la comunidad	Docentes	AL inicio del año lectivo o de la prestación del servicio	Circulares reunión
Programa de alimentación escolar (PAE)	Lider de gestión	Comunidad educativa	Previo al inicio del servicio	Circulares Reunión Cartelera Pagina web
Convenios interinstitucionales	Rector	Comité rectoral y docentes	Posterior a los convenios	Circulares Reunión Cartelera Página web