

**FORTALECIMIENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA CRISTO REY A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO DE LOS CANALES  
DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

**LUZ ADRIANA BUITRAGO CASTRO**

**DIANA YINETH DÍAZ JARAMILLO**

**MARGARITA ROSA SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**PROYECTO DE GRADO**

**Popayán, 2017**

**FORTALECIMIENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA CRISTO REY A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO DE LOS CANALES  
DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

**LUZ ADRIANA BUITRAGO CASTRO**

**DIANA YINETH DÍAZ JARAMILLO**

**MARGARITA ROSA SÁNCHEZ**

**Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia Educativa**

**DAVID ARTURO OSPINA RAMÍREZ**

**Mg. en Gestión de Proyectos – Mg. en Educación y Desarrollo Humano**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**PROYECTO DE GRADO**

**Popayán, 2017**

*Dedicatoria*

A nuestras familias y comunidad,  
quienes nos apoyan y animan en todo momento.

## *Agradecimientos*

Agradecemos este trabajo de grado de especialistas...

... a Dios por darnos inteligencia, sabiduría, paciencia, entendimiento y capacidades para culminar con nuestro proyecto;

... a nuestras familias por su apoyo, comprensión y confianza;

... a nuestra Universidad y educadores por brindarnos su conocimiento;

... a aquellos que sacaron unos minutos de su tiempo para apoyarnos;

... a nuestro tutor por trabajar a nuestro lado, guiarnos en las tantas dudas que surgieron;

... a nuestros compañeros que siempre nos estuvieron alentando y colaborando en los obstáculos que se nos iban presentando;

... a las directivas y funcionarios de la Institución Educativa Cristo Rey por su colaboración y apoyo incondicional ya que sin ellos este proyecto no hubiese sido un éxito.

*Notas del Director de Tesis*

*El proyecto presentado por Luz Adriana, Margarita y Diana evidencia la importancia que tienen los procesos comunicativos en el despliegue de las labores gerenciales en una institución educativa. Reconozco el esfuerzo, la disciplina y la constancia de este equipo de trabajo.*

*¡Felicitaciones gerentes!*

*Nota de sustentación:* \_\_\_\_\_

*Nota del desarrollo del proyecto:* \_\_\_\_\_

## Resumen

El proyecto denominado “Fortalecimiento del sentido de pertenencia de la Institución Educativa Cristo Rey a través del mejoramiento de los canales de comunicación institucional”, pretende fortalecer en el personal administrativo el manejo de las canales de comunicación institucional a través de diversas estrategias que permitan sensibilizar y capacitar a los colaboradores, fomentando la importancia del buen uso de los canales, como mecanismo que contribuya en el buen desarrollo de la institución y por tal fortalecer el nombre de la misma fomentando así el sentido de pertenencia.

Es importante destacar la pertinencia que se le atribuye a los procesos de comunicación en las instituciones ya que a través de ellos se dan a conocer aspectos importantes de las labores cotidianas y dichos procesos se verán reflejados en el buen desarrollo de las funciones de cada uno de los colaboradores garantizando el éxito de los objetivos planteados y por tal esto ocurrirá en el buen nombre de la institución.

Es por ello, que al darle un correcto manejo a los medios de comunicación internos existentes en toda empresa y básicos para el buen funcionamiento de ella, pero que en muchas ocasiones no se le da el uso adecuado y la importancia debida a estos; se aporta a la imagen corporativa que como lo menciona Martin F. (2010) dicha imagen corporativa será la identidad o la personalidad de la institución tornando la comunicación en factor decisivo para hacer de la institución una institución productiva y exitosa.

Por tal, se requiere fortalecer dichos procesos de comunicación internos para así garantizar que aquella comunicación externa tenga el impacto deseado.

## Tabla de Contenido

1. Título del proyecto .....	9
2. Descripción del problema.....	10
2.1 Enunciado del problema.....	10
2.2 Análisis espina de pescado .....	11
2.3 Causa de mayor impacto .....	12
3. Descripción de la Institución.....	13
3.1 Misión.....	13
3.2 Visión .....	13
4. Objetivos .....	14
4.1 Objetivo general .....	14
4.2 Objetivos específicos.....	14
5. Justificación.....	15
6. Marco teórico .....	19
6.1 La comunicación .....	19
6.2 Los gerentes educativos.....	26
6.3 Los canales de comunicación.....	27
7. Ruta metodológica.....	31
7.1 Muestra de estudio.....	32
7.2 Procesamiento y análisis de datos .....	32
7.3 Instrumentos de investigación.....	33
7.4 Sensibilización frente a la importancia de los canales de comunicaciones internos .....	33
7.5 Encuentro de capacitación.....	34

7.6 Cronograma de actividades .....	35
7.7 Detalle de las actividades .....	36
8. Recursos humanos y Stakeholders .....	37
8.1 Círculo de interesados .....	37
8.2 Análisis de los interesados y el equipo del proyecto .....	37
8.3 Matriz de responsabilidades .....	38
8.4 Procesos, entradas y salidas de las actividades .....	43
9. Análisis de riesgos del proyecto .....	46
10. Escenario de ejecución .....	48
10.1 Mapa del proyecto presentado a la Institución Educativa .....	48
10.2 Informes de trabajo de campo .....	52
11. Resultados del proyecto.....	65
12. Conclusiones y recomendaciones.....	78
Referencias .....	81



## **1. Título del proyecto**

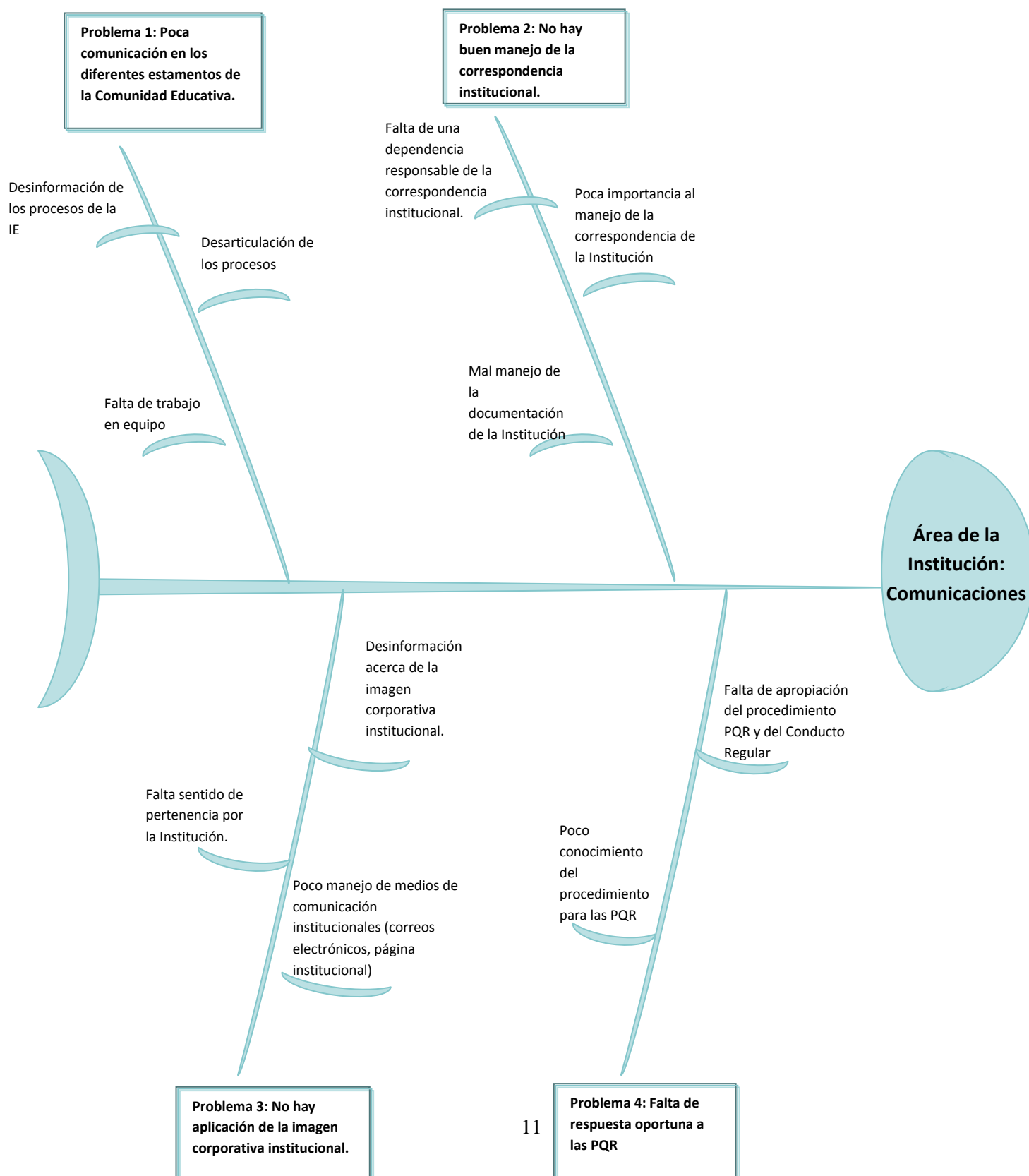
Fortalecimiento del sentido de pertenencia de la Institución Educativa Cristo Rey a través del mejoramiento de los canales de comunicación institucional.

## **2. Descripción del problema**

### **2.1 Enunciado del problema**

No hay uso adecuado de los medios de comunicación para divulgar la información a todos los estamentos de la comunidad educativa. Aunque en la Institución sí existen unos canales de comunicación, no se les da el uso adecuado generando desinformación y poco compromiso con la vida institucional.

## 2.2 Análisis espina de pescado



### **2.3 Causa de mayor impacto**

A partir del análisis realizado se pudieron identificar diferentes problemáticas al interior de la institución; sin embargo, la causa de mayor impacto es el poco manejo de los canales de comunicación institucional como correos electrónicos, página institucional, boletines informativos, las redes sociales, los blogs, las carteleras, la emisora, etc.

### **3. Descripción de la Institución**

La IE Cristo Rey es una institución educativa oficial adscrita a la Entidad Territorial, Certificada del Municipio de Popayán, administrada por la Comunidad de las Hijas de María Auxiliadora, Salesianas.

#### **3.1 Misión**

La Misión de la Institución es ser una comunidad salesiana que educa y evangeliza a niñas, adolescentes y jóvenes, según la pedagogía del Sistema Preventivo de Don Bosco -razón, religión, amor- para aportar a la sociedad y a la Iglesia "Buenas cristianas y honestas ciudadanas", mujeres competentes y competitivas.

#### **3.2 Visión**

La Visión al 2020 es: "Una Institución Educativa-pastoral significativa, evangelizadora, incluyente y solidaria, en continuidad de formación, con carácter técnico comercial que forma "mujeres emprendedoras, gestoras de paz". Los valores que rigen la Institución son: la honestidad, la responsabilidad, la solidaridad, la alegría, la espiritualidad mariana y eucarística, el espíritu de familia, la ciudadanía activa, el emprendimiento y la educomunicación.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Fortalecer el uso de los canales de comunicación institucional para fomentar un mayor sentido de pertenencia en el personal administrativo de la Institución Educativa Cristo Rey.

### **4.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar los canales de comunicación que favorezcan la participación de toda la Comunidad Educativa en la vida institucional.

Sensibilizar y capacitar al personal administrativo de la institución en el manejo básico de los canales de comunicación.

Plantear estrategias para fortalecer los procesos comunicativos en la Institución.

## 5. Justificación

El proyecto denominado “Fortalecimiento del sentido de pertenencia de la Institución Educativa Cristo Rey a través del mejoramiento de los canales de comunicación institucional”, es de gran pertinencia puesto que la educación como proceso fundamental para el ser humano cada vez necesita de más instituciones que trabajen orientadas en brindar una educación de calidad, siendo posible todo esto bajo la directriz de una institución exitosa no solo por su calidad educativa si no por el buen funcionamiento de sus procesos.

Uno de los procesos básicos del ser humano en toda relación social es la comunicación y más aún esencial cuando se habla de la comunicación en los procesos educativos, es por esto que resulta de gran importancia fomentarla desde las instituciones educativas que representan un modelo para la sociedad. Arrieta, citada por Martin F., (1997 p.20) define la comunicación en Empresas o Instituciones como el “sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomentan la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución” teniendo en cuenta lo anterior se puede evidenciar aún más la importancia que representan aquellos procesos de comunicación en las instituciones y por lo cual los Gerentes Educativos deben dirigir su accionar desde un ejercicio dinámico e innovador que transforme realidades y que aporte a la sociedad que hoy por hoy tanto lo necesita.

Bien lo menciona Ramírez, L. (s.f.) en su artículo *Los nuevos desafíos de la gerencia educativa*; “la gerencia educativa es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser de todo nuestro accionar” por lo cual se hace indispensable el rol que desempeña el Gerente

Educativo en función de aportar sus conocimientos a la construcción de procesos más adaptativos para los individuos en relación a su desempeño laboral por tal, en busca de un mejor desempeño de dichos procesos se pretende a través de este proyecto buscar un impacto positivo en la vida institucional.

Hoy en día las organizaciones requieren estar a la vanguardia de la sociedad moderna que se desenvuelve bajo un contexto tecnológico y por tal de continua comunicación; es por ello que se hace necesario fortalecer dichos procesos que permitan mejores canales de comunicación y a su vez permita el empoderamiento de dichos colaboradores en la dinámica laboral desde donde desempeña sus funciones, como forma de generar un sentido de pertenecía por ésta. Como bien lo menciona Chiavenato (2002) en su libro como algunas de las preocupaciones de las organizaciones del futuro:

Tecnología: implica la necesidad de evaluar y actualizar la organización para hacerte seguimiento y aprovechar: los progresos tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales. La preparación y la capacitación de las personas están implícitas en esta apreciación. Las personas aplican y operan la tecnología existente en la organización y, aunque la tecnología contribuye a la eficiencia potencial, son las personas las que determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso. Ellas son la piedra angular de las empresas. (Chievenato, 2002, p. 18).

Este proyecto está orientado y dirigido a la comunidad educativa de la Institución Educativa Cristo Rey de Popayán, a fin de promover procesos que contribuyan al buen funcionamiento institucional desde sus procesos de comunicación y por tal generar un sentido de



pertenencia entre su comunidad que a su vez permita fortalecer la imagen corporativa institucional.

Es por eso que la imagen corporativa de la IE es tan importante porque permite diferenciar la identidad de la IE generando sentido de pertenencia y recordación. Pero cuando hablamos de imagen corporativa no solo nos referimos a lo visual; es el conjunto de elementos por los cuales la comunidad reconoce y atribuye elementos de recordación.

Según Norberto Chaves en su libro *La imagen corporativa*, la noción de imagen va íntimamente relacionada con otros componentes básicos de la comunicación institucional. Esto corresponde a cuatro elementos:

La Identidad Institucional constituyen aquellos atributos esenciales que la identifican como institución educativa sirven para diferenciarla de otras IE Está constituida también por su proyecto actual y por los valores.

Su Comportamiento Corporativo es el resultado de la actividad funcional de la IE y requiere la permanente evaluación y análisis de sus procesos y actividades principales, y del impacto de sus gestiones.

Su Personalidad Corporativa, es el conjunto de manifestaciones que la IE efectúa voluntariamente para proyectar una “imagen” entre sus públicos - externos e internos, a través, fundamentalmente, de su comunicación con esos públicos. Esta imagen equivale a la noción de “posicionamiento estratégico”, es decir, la posición que la IE pretende ocupar en la mente de todos sus públicos.

La Comunicación tendrá como objetivos proyectar una imagen moderna y dinámica, apoyar las acciones relacionales de la institución, motivar a sus miembros y promover la confianza.

Dentro de esta estructura nos parece pertinente enmarcar el autor Paul Capriotti en su libro “planificación estratégica de la imagen corporativa” que nos presenta la imagen corporativa de la siguiente manera.

IMAGEN CORPORATIVA es considerada como la unidad gráfica de la razón social que identifica y por medio de la cual se hace reconocible una entidad. Además, incluye el conjunto de significados por los cuales llegamos a conocer uno objeto y a través del cual las personas le recuerdan y relacionan. Está constituida por 3 elementos:

*Logotipo:* Distintivo visual que representa una entidad. Puede ser en siglas, palabras o en letras.

*Símbolo:* Figura u objeto que tiene un significado y se constituye en elemento de identificación. Sirve de auxiliar al lenguaje escrito, refiere de manera instantánea.

*Logosímbolo:* Combinación del símbolo y las letras (tipografía). (s.p.).

Con estos elementos se pretende fortalecer el manejo adecuado de los canales de comunicación de la institución Educativa Cristo Rey, y de esta manera generar mayor sentido de pertenencia.

## 6. Marco teórico

La comunicación, como proceso esencial en las relaciones humanas, llama enormemente la atención de los gerentes educativos, puesto que de ella depende, en gran medida, el éxito de la organización. Por esta razón, en este apartado se van a esbozar las generalidades de la comunicación desde tres categorías: la primera es la referente al proceso de comunicación, en cuanto a su definición e importancia en las organizaciones, a las barreras que la obstaculizan, a su relación con la identidad corporativa, y en cuanto a la relevancia de la comunicación interna en las organizaciones y en la Misión Educativa de las Hijas de María Auxiliadora.

Como segunda categoría se propone el rol del gerente educativo como gestor y líder de los procesos de comunicación en las instituciones educativas; finalmente, como tercera categoría se propone abordar los canales de comunicación, su división e importancia, su relación con la imagen corporativa y su influencia en el sentido de pertenencia de las organizaciones.

### 6.1 La comunicación

Uno de los procesos básicos del ser humano en toda relación social es la comunicación y más aún esencial cuando se habla de la comunicación en los procesos educativos, es por esto que resulta de gran importancia fomentarla desde las instituciones educativas que representan un modelo para la sociedad. Arrieta citada por Martin F. define la comunicación en Empresas o Instituciones como

El sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomentan la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear,

reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución. (Martin F., 1997, p.20)

La Comunicación Corporativa también es definida por Van Riel como:

Instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (Van Riel, 1997, p.26)

Es pertinente mencionar que en todo proceso de comunicación existen barreras que impiden o dificultan dicho proceso, que se deben considerar para identificar dichas barreras y así contribuir en el mejoramiento de la comunicación interna dentro de la institución. Teixidó hace referencia a las barreras de la comunicación en las organizaciones resaltando su riesgo y clasificándolas en físicas, semánticas y personales:

Las barreras físicas se deben a interferencias ambientales: un ruido inoportuno, el susurro de algunas personas, la acústica de la sala, usar una determinada versión de un navegador de internet, etc. Habitualmente, son las que comportan menos problemas, una vez detectada, pueden ser eliminadas con facilidad, siempre que exista la posibilidad técnica de hacerlo y que los participantes tengan interés en ello. (Teixidó, 1999, p. 22).

Si bien este tipo de barrera es externo, se debe tener cuidado con prevenir ciertas situaciones que dificultan la comunicación en las organizaciones. El gerente educativo debe favorecer los espacios para facilitar los procesos comunicativos, y así evitar estas interrupciones que debilitan la vida institucional.

Teixidó, continúa:

Las barreras semánticas aparecen cuando se hace una interpretación errónea de los signos lingüísticos: cuando nos equivocamos en la elección de una palabra, cuando damos a una palabra un significado que no le corresponde, cuando no encontramos la palabra adecuada para expresar una idea, una sensación... en la medida que el emisor tiene la habilidad de situarse en el papel del receptor y codifica los símbolos teniendo en cuenta la manera como esta lo descodificara, puede minimizar el efecto de esta barrera. (1999, p.22)

Se puede evidenciar que las barreras semánticas son muy comunes en las organizaciones y son la primera causa de los conflictos al interior de las instituciones. En muchas ocasiones no se presta atención a las palabras, expresiones, gestos que acompañan la comunicación, y se termina en distorsionar el mensaje o en dar lugar a ambigüedades o desinformación.

Por último, una barrera más citada por Teixidó:

Las barreras personales son las más complejas de reconocer y las más difíciles de superar. Derivan de las emociones y los sentimientos, de los rasgos de personalidad de las personas, de los déficit comunicativos: no saber escuchar... el acto de comunicación entre dos personas no es neutro; está influenciado por el conocimiento interpersonal, la confianza mutua, los precedentes de experiencias anteriores, las primeras impresiones, etc. Cuando se parte una situación de animadversión o antagonismo entre las partes, es difícil la comunicación porque falta predisposición para construir un discurso compartido. Las acciones que deben

emprenderse para minimizar el efecto distorsionado de estas barreras deben procurar el acercamiento entre las personas. (1999, p.23).

Para romper estas barreras personales, se hace imprescindible crear un ambiente fraterno, de familia, donde se pueda expresar libremente con la certeza de que los demás escucharán con atención y respeto mis intervenciones. Detrás de un acto comunicativo están los protagonistas con su historia de vida, con sus expectativas y necesidades, las cuales facilitan o bloquean la comunicación, y por ende, afectan el quehacer institucional.

Teniendo en cuenta los procesos de mejora a los cuales apunta toda organización es importante destacar que la comunicación interna y externa juega un papel importante para alcanzar los objetivos en la gestión de calidad, como menciona la ISO 9001 en la cláusula 5.5.3 que establece la “comunicación interna”: "La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúe considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad” (p. 1).

Es por ello que la organización debe trabajar activamente en el mejoramiento de los procesos de comunicación ya que estas normas están encaminadas en fortalecer dichos procesos y así garantizar una organización eficiente. En cuanto a la comunicación corporativa, es importante escoger bien los medios de comunicación para evaluar la cobertura, frecuencia y alcance de la organización (Castellanos, 2008). Esto reafirma la pertinencia de nuestro proyecto porque en la medida en que se haga buen uso de los medios de comunicación adecuados, la organización se fortalece en todos sus procesos y se crea un clima de confianza, de diálogo y de responsabilidad entre todos los miembros de la misma.

Currás Pérez así se refiere a la relación entre la comunicación y la identidad corporativa:

Un punto clave a la hora de analizar la identidad corporativa, entendida como el medio de expresión de lo que es la empresa, lo constituye conocer qué diferentes vías o mecanismos emplea la organización para tal expresión o, dicho de otra manera, qué integra la identidad corporativa [...] El mix de identidad corporativa propuesto por Birkigt y Stadler (1986) consiste en cuatro elementos: la personalidad, el comportamiento, la comunicación y el simbolismo[...] La comunicación es quizá el instrumento más empleado como trasmisor de identidad, de ahí la importancia que en los últimos años ha adquirido generar procesos de comunicación coordinados y coherentes respecto a lo que es, hace o pretende la organización. (Currás, 2010, p. 19-20).

Este autor destaca la relación estrecha y recíproca existente entre comunicación e identidad, y el esfuerzo de las organizaciones por fortalecer este proceso en aras del mejoramiento continuo que le permita ser competitiva en el mercado y en la sociedad.

Ongallo (2007) también reafirma la importancia de una buena comunicación interna en toda organización como eje transversal que permea toda la actividad institucional y que busca día a día la excelencia:

Decir que una organización posee una buena comunicación interna equivale a decir que aquella:

-Conoce cada una de las herramientas de comunicación interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación, y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.

-Es capaz de adaptar dichas herramientas a las características de la organización, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas de la organización.

-Es capaz de asignar recursos para la implantación y mejora de la comunicación interna. La organización es consciente de que, si mejora la comunicación interna, logrará acercarse a la misma al éxito estratégico. (Ongallo, 2007, p. 35)

Pasando al plano educativo, y por otra parte, las Líneas Orientadoras para la Misión Educativa de las Hijas de María Auxiliadora, resaltan la prospectiva comunicativa como parte esencial de la educación integral de los y las jóvenes puesto que fortalece el espíritu de familia característico del carisma salesiano y fundamentado en la acogida, la bondad, la misericordia, el diálogo y el encuentro auténtico:

La prospectiva comunicativa es particularmente importante para favorecer la relación y el encuentro; para orientar a superar barreras y conflictos interpersonales. Por esto es necesario prestar atención a las exigencias comunicativas de los jóvenes, educarlas al diálogo interpersonal, a la apertura al otro respetando su originalidad, a la vida de grupo como laboratorio de relaciones auténticas, al redescubrimiento de la familia, al compartir en comunidad de fe, a la utilización positiva de los medios de comunicación social, a la valoración del teatro, de la música, del arte. La



comunicación, hoy, debe tener en cuenta sobre todo el *novum* de las tecnologías, que no solamente se reducen a instrumentos, sino que influyen en la mentalidad y en la vida cotidiana. Los lugares de encuentro y de intercambio cada vez con mayor frecuencia son lugares mediáticos: desde la pantalla TV que sirve como polo de unión, hasta los sitios de internet donde se juega a interpretar diversos roles. Nuestra relación con los otros, nuestra misma experiencia de lo real y de nosotros mismos están influenciados en gran parte por los instrumentos de la comunicación. (Instituto FMA, 2006, p. 39-40).

Como se puede evidenciar, la prospectiva comunicativa es la responsable de articular todos los procesos institucionales, propiciando un ambiente de encuentro, diálogo, respeto y confianza capaz de incidir en la institución, en la sociedad y en la Iglesia, a través de lenguajes modernos que nos acercan a los jóvenes de hoy y que nos permiten comprometerlos en la construcción de una sociedad más humana e incluyente.

En esta prospectiva también se sitúa la formación al uso moderado de los medios tecnológicos, la incursión en los patios digitales, es decir, en aquellos ambientes donde están hoy los jóvenes: en las redes sociales, las cuales han dado un giro significativo a las formas de interacción, a las relaciones interpersonales. Así como estos medios han disminuido las fronteras del espacio, y aun del tiempo, y han permitido el acceso a infinidad de información, también existe un peligro en cuanto a que no hay control en su contenido, puesto que todas las personas pueden subir a la red la información que les parezca sin ninguna objeción.

A esto precisamente hace referencia la prospectiva comunicativa, a educar al buen uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTICS) para

favorecer la comunicación auténtica, el encuentro con el otro y la promoción de la persona humana.

## **6.2 Los gerentes educativos**

De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar aún más la importancia que representan aquellos procesos de comunicación en las instituciones y por lo cual los Gerentes Educativos deben dirigir su accionar desde un ejercicio dinámico e innovador que transforme realidades y que aporte a la sociedad que hoy por hoy tanto lo necesita.

Teniendo en cuenta esta tarea de dirigir las organizaciones, el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IPE, resalta entre otras, la siguiente función del gestor educativo como líder de los procesos institucionales:

Comunicar-coordinar. Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. en temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo, cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Cuando se trata de comunicación se refiere también a los espacios de reunión, a los estudios estadísticos sobre estados de un problema o situación, a la realización de estudios de marketing, de encuestas de opinión, etc. Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas (IPE, s.f., p. 31-32).

Como bien lo menciona Ramírez (2004, p. 115), “la gerencia educativa es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser de todo nuestro accionar”, por lo cual se hace indispensable el rol que desempeña el Gerente Educativo en función de aportar sus conocimientos a la construcción de procesos más adaptativos para los individuos en relación a su desempeño laboral. Por lo tanto, en aras de un mejor desempeño de dichos procesos se pretende a través de este proyecto buscar un impacto positivo en el mejoramiento de los canales de comunicación.

Sierra, V. (2005), define el rol del Gerente Educativo como quien “se encarga de velar para que el proyecto se ejecute completamente dentro de unos límites de alcance, espacio, tiempo y costos previstos para dicha ejecución” (p. 47).

### **6.3 Los canales de comunicación**

Se debe tener en cuenta los canales de comunicación que existen al interior de las organizaciones, ya que estos generan un mejor desempeño de las funciones a realizar dentro de la organización. Jiménez, G. se refiere a los canales de comunicación como:

Existen dos tipos generales de canales de comunicación; los personales y los no personales:

**Canales de Comunicación Personales:** de acuerdo a Kotler (1996: 559) Dos o más personas se comunican entre sí de manera directa. Se pueden comunicar frente a frente, de una persona a su público, por teléfono e incluso por correo.

**Canales de Comunicación No Personales:** Así mismo Kotler (1996: 560) plantea; son medios que llevan el mensaje, sin que haya contacto o retroalimentación personal, incluye a los medios masivos, los ambientes y los acontecimientos. Los medios masivos

constan de medios impresos (periódicos, revistas), medios de transmisión (televisión, radio) y medios de exhibición (tableros, letreros, carteles). (Jiménez, G., 2004, p. 6)

Por ello resulta pertinente conocer la percepción que tienen los colaboradores de la institución frente a la importancia, uso y manejo de los canales de comunicación adecuados que permitan identificar necesidades institucionales y por tal establecer planes de mejora para consolidar una comunicación efectiva dentro de la organización.

Para confirmar el éxito en una organización, es esencial una adecuada comunicación y su constante evaluación, de manera que no se interrumpan los procesos institucionales, sino que al contrario se fortalezcan gracias a la sinergia entre todas las áreas. Así lo constata Perozo:

La imagen corporativa de las organizaciones es uno de los elementos de relevancia estratégica para garantizar el crecimiento de las organizaciones, ante la presencia del siglo XXI cada día resulta una preocupación generalizada por parte de las empresas y sus gerentes el establecer, cómo son percibidas sus actividades institucionales y sus mensajes en los medios de comunicación social, así como las expectativas que frente a las organizaciones tienen los públicos objetivo internos y externos con el fin de garantizar una imagen positiva. En tal sentido, la imagen debe ser considerada como un valor agregado a la competitividad de individuos y corporaciones [...] Es importante resaltar lo que significa para las organizaciones la comunicación corporativa como instrumento de gestión, como lo consideran Koontzy Weihrich (1998:33), al plantear que: “la comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo, por dos razones, primeramente, integra las funciones administrativas”. Por ejemplo los objetivos establecidos en la planeación se comunican a otros con el propósito de idear la estructura

organizacional más indicada. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un entorno conducente a la motivación depende de la comunicación. Es así, como la administración es posible por la comunicación.

El segundo propósito de la comunicación, de acuerdo a los autores es enlazar a la empresa con su ambiente externo, en el que se encuentran muchos de los reclamantes, por ejemplo no se puede olvidar nunca que los clientes, razón de existir prácticamente de todas las empresas, se hallan fuera de la compañía. Koontz y Weihrich (1998, p. 35) afirman: “Es por medio del sistema de comunicación, que se identifican las necesidades de los clientes, que permiten a las organizaciones brindar los productos y servicios y obtener las ganancias”. De la misma manera, es mediante una eficaz comunicación que las organizaciones se ponen al tanto de la competencia, otras posibles amenazas y factores restrictivos. (Perozo, 2004, p. 20).

Hoy en día las organizaciones requieren estar a la vanguardia de la sociedad moderna que se desenvuelve bajo un contexto tecnológico y por tal de continua comunicación, es por ello que se hace necesario fortalecer dichos procesos que permitan mejores canales de comunicación y a su vez permita el empoderamiento de dichos colaboradores en la dinámica laboral desde donde desempeñan sus funciones, como forma de generar un sentido de pertenencia por ésta. A propósito del sentido de pertenencia, Yturralde lo define así:

El sentido de vinculación con relación a un núcleo, grupo, comunidad. La familia es el primer grupo al que nos pertenecemos. Varios valores surgen derivados del sentido de pertenencia: la identidad y el orgullo. Estas generan sentimientos de fidelidad, seguridad,

respeto, autoestima, constancia, logro, orientación a las metas, entre otros. Cuando te apasiona lo que haces, tienes más energía. (Yturralde, 2015, p. 15).

De acuerdo a todo lo expuesto en este apartado, se puede plantear que un buen proceso comunicativo fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia de todos los miembros de una organización en la búsqueda del mejoramiento y del posterior éxito estratégico, garantizando la continuidad y competitividad de la misma.

En consecuencia de todo lo anterior, se destaca el rol fundamental del gerente educativo en el fortalecimiento de los procesos de comunicación, puesto que es él quien tiene la responsabilidad de liderar todo el accionar de la organización, y facilitar las diversas relaciones que se tejen al interior de la misma, con el fin de lograr los objetivos planteados por dicha institución.

Sin embargo, es necesario primero tener claridad en el proceso de comunicación, en su definición, riesgos y límites, para no entorpecer ninguna acción que afecte el normal funcionamiento de la Institución.

Y finalmente, el último elemento a tener en cuenta es el referente a los canales de comunicación, como aquellas herramientas que facilitan el quehacer en la vida institucional, generando un mayor sentido de pertenencia por la organización.

## 7. Ruta metodológica

El proyecto denominado “Fortalecimiento del sentido de pertenencia de la Institución Educativa Cristo Rey de Popayán, a través del mejoramiento de los canales de comunicación institucional”, consiste en fortalecer en el personal administrativo, el uso adecuado de los canales de comunicación, como mecanismo que contribuya en el buen desarrollo de los procesos institucionales fomentando así el sentido de pertenencia.

Es importante destacar la pertinencia que se le atribuye a los procesos de comunicación en las instituciones ya que a través de ellas se dan a conocer aspectos importantes de las labores cotidianas y dichos procesos se verán reflejados en el buen desarrollo de las funciones de cada uno de los colaboradores, garantizando el éxito de los objetivos planteados y por tal esto incurrirá en el buen nombre de la institución.

Para la realización de este proyecto inicialmente se realizó un análisis del contexto institucional con el propósito de identificar las problemáticas más apremiantes que debilitan los procesos institucionales y la buena marcha de la institución.

Se desarrollará una fase diagnóstica donde se podrá identificar la percepción que tienen los colaboradores en cuanto la pertinencia y manejo de los canales de comunicación internos. Esto se realizará a través de un instrumento (encuesta) cuya aplicación se hará de manera individual, que permita recolectar la información pertinente y así poder plantear las estrategias necesarias para su intervención.

Una vez aplicado el instrumento, se realizará el análisis de resultados a fin de obtener un diagnóstico como resultado de la percepción y el manejo de los canales de comunicación internos utilizados por el personal administrativo.

A partir de estos de estos resultados, se dará inicio a la preparación y planificación de los encuentros de sensibilización y capacitación, con los cuales se pretende de fomentar la importancia de conocer y profundizar los canales de comunicaciones existentes al interior de la institución y brindar las pautas necesarias para el manejo básico de los mismos.

Se llevará a cabo 1 encuentro de sensibilización con 14 colaboradores que comprende el 100% del personal administrativo. Previo a esto, se buscará el espacio y tiempo adecuados para el desarrollo del encuentro.

Previamente detectados los canales de comunicación internos más y menos utilizados en la Institución, se procederá a realizar la planeación de los encuentros de capacitación.

Posteriormente, se hará el análisis de los resultados obtenidos, la construcción de informes finales y entregas del material obtenido de la ejecución del proyecto.

### **7.1 Muestra de estudio**

Para la ejecución del proyecto de desarrollo se tomó una muestra representativa de 14 colaboradores pertenecientes al personal administrativo de la institución Educativa Cristo Rey de la Ciudad de Popayán.

### **7.2 Procesamiento y análisis de datos**

Para la realización del diagnóstico y el análisis de los resultados se emplearán herramientas como Word, Excel, Lime Survey y otras herramientas informáticas para el procesamiento de la información.



### **7.3 Instrumentos de investigación**

En la ejecución del proyecto se emplearán para la recolección de información del proyecto de desarrollo, instrumentos de diseño propio que generen relación de los datos. (Ver anexo Instrumento - Encuesta).

Para el diseño de la encuesta se tomaron como referente las variables pertinentes frente a los canales de comunicación internos existentes en la institución y su manejo, para lo cual se pretende conocer la percepción de los colaboradores frente a estas variables y de esta manera poder plantear estrategias de intervención que permitan minimizar las dificultades encontradas frente al manejo de los canales de comunicación.

La encuesta consta de 18 variables planteadas, donde se abarcan los canales de comunicación internos existentes en la institución, para el correcto manejo de los procesos institucionales tales como: carnet institucional, fondo de pantalla institucional, correo institucional, documentos institucionales impresos y digitales, plataformas académicas, página web, redes sociales institucionales, carteleras institucionales.

### **7.4 Sensibilización frente a la importancia de los canales de comunicaciones internos**

Se realizará 1 encuentro de sensibilización donde se pretende fomentar la importancia de los canales de comunicación a través de estrategias lúdico formativas donde se involucre a cada uno de los colaboradores en el encuentro.

En el desarrollo de este encuentro se aplicará el instrumento Pre y Post (Ver anexo Instrumento - Encuesta), a fin de identificar la percepción que tienen los colaboradores acerca de la importancia del buen manejo de los canales de comunicación internos.

## **7.5 Encuentro de capacitación**

En el encuentro de capacitación se pretende brindar pautas y herramientas a los colaboradores en la utilización de los canales de comunicación internos que les permita un mejor desempeño en sus funciones y en consecuencia, el mejoramiento en cada uno de sus procesos.

Se aplicará el instrumento Pre antes de iniciar con el encuentro a fin identificar el conocimiento existente frente a los canales de comunicación interna y su manejo.

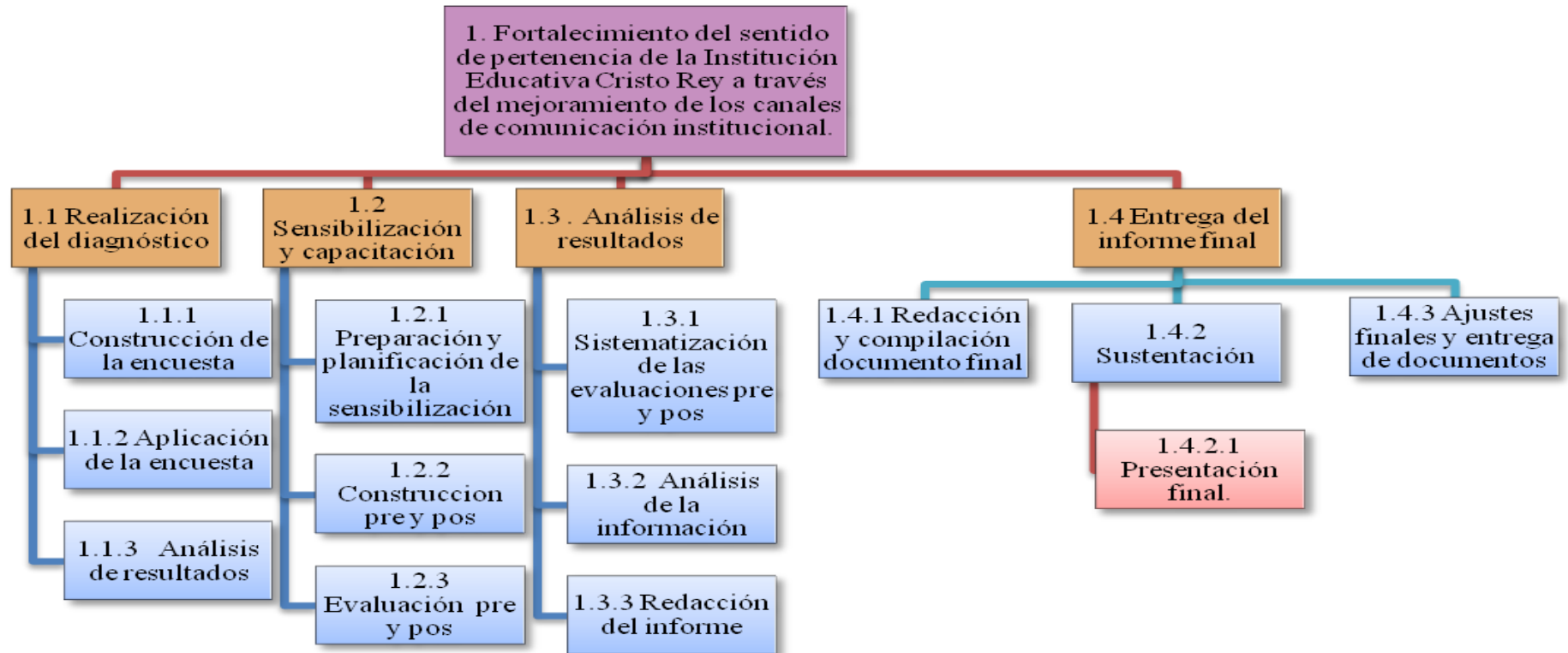
Para este encuentro se utilizarán ayudas físicas como carteles y folletos, ayudas visuales como diapositivas y videos, y ayudas lúdicas para la retroalimentación de los temas orientados.

Una vez finalizado el encuentro se aplicará el instrumento Post con el fin de identificar si a partir de las herramientas y conocimientos brindados se pudieron llenar los vacíos existentes frente a los canales de comunicación inatitucional y su manejo.

## 7.6 Cronograma de actividades



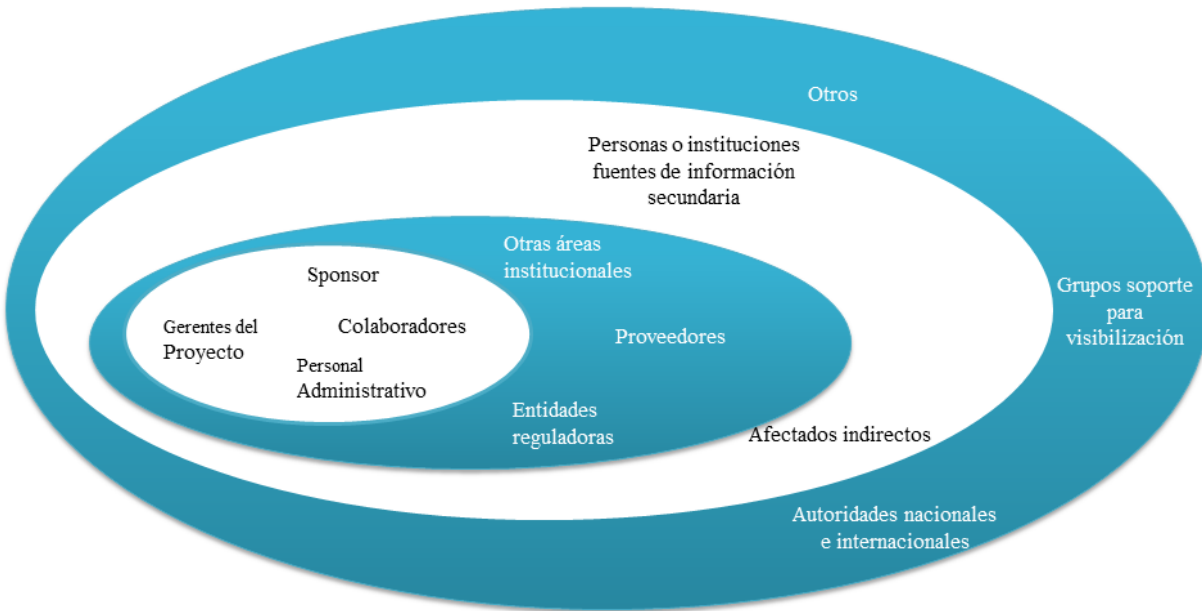
## 7.7 Detalle de las actividades



Gráfica 2: Estructura de Desglose de Trabajo EDT. Fuente: realizada por los autores

## 8. Recursos humanos y Stakeholders

### 8.1 Círculo de interesados



Gráfica 2: círculo de interesados. Fuente: realizada por los autores

### 8.2 Análisis de los interesados y el equipo del proyecto

Personas o grupos de interés	Nivel de participación	Expectativas de la persona o el grupo	Estrategia o plan de respuesta a sus expectativas
Rector	Alto	Empoderamiento del manejo y buen uso de los canales de comunicación internos	Mostrar la importancia del proyecto para mejorar los canales de comunicación hacia el fortalecimiento de las actividades de cada área con el propósito de

			fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores.
Funcionarios y Docentes	Alta	Contribuir a en el fortalecimiento de los canales de comunicación para facilitar el desempeño de sus funciones.	Aprovechar encuentros institucionales internos (reuniones, celebraciones, etc.)Para el desarrollo de los encuentros de sensibilización y capacitaciones y de esta manera no interrumpir sus funciones diarias.

### 8.3 Matriz de responsabilidades

Actividades	Responsable	Revisa	Aprueba
1.1 Realización del diagnóstico	<b>Diana Yineth Díaz Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana Buitrago Castro</b>	Tutor.	Tutor.

1.1.1 Construcción encuesta	<b>Diana Yineth Díaz Jaramillo Margarita Rosa Sánchez Tobar Luz Adriana Buitrago Castro</b>	Tutor.	Tutor.
1.1.2 Aplicación de la encuesta	<b>Diana Yineth Díaz Jaramillo Margarita Rosa Sánchez Tobar Luz Adriana Buitrago Castro</b>	Tutor. Comité de calidad	Tutor.
1.1.3 Análisis de resultados	<b>Diana Yineth Díaz Jaramillo Margarita Rosa Sánchez Tobar Luz Adriana Buitrago Castro</b>	Tutor. Comité de calidad rector	Tutor.
1.2. Sensibilización y capacitación	<b>Diana Yineth Díaz Jaramillo Margarita Rosa</b>	Tutor, Comité de calidad	Tutor

	<b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>		
1.2.1 Preparación y planificación de la sensibilización	<b>Diana Yineth Díaz</b> <b>Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa</b> <b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>	Tutor Comité de Calidad	Tutor
1.2.2 Construcción pre y pos	<b>Diana Yineth Díaz</b> <b>Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa</b> <b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>	Tutor	Tutor
1.2.2 Evaluación pre y pos	<b>Diana Yineth Díaz</b> <b>Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa</b> <b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>	Tutor	tutor



1.3. Análisis de resultados	<b>Diana Yineth Díaz</b> <b>Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa</b> <b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>	Tutor	Tutor
1.3.1 Sistematización de las evaluaciones pre y pos	<b>Diana Yineth Díaz</b> <b>Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa</b> <b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>	Tutor	Tutor
1.3.2 Análisis de la información	<b>Diana Yineth Díaz</b> <b>Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa</b> <b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>	Tutor	Tutor
1.3.3 Reacción de informe	<b>Diana Yineth Díaz</b> <b>Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa</b>	Tutor	Tutor

	<b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>		
1.4 Entrega del informe final	<b>Diana Yineth Díaz</b> <b>Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa</b> <b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>	Tutor y rectora	Tutor y Rector
1.4.1 Redacción y compilación documento final	<b>Diana Yineth Díaz</b> <b>Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa</b> <b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>	Tutor	Tutor
1.4.2 Sustentación	<b>Diana Yineth Díaz</b> <b>Jaramillo</b> <b>Margarita Rosa</b> <b>Sánchez Tobar</b> <b>Luz Adriana</b> <b>Buitrago Castro</b>	Tutor Rectora	Jurados

1.4.2.1. Realizar presentación final.	<b>Diana Yineth Díaz</b>  <b>Jaramillo</b>  <b>Margarita Rosa</b>  <b>Sánchez Tobar</b>  <b>Luz Adriana</b>  <b>Buitrago Castro</b>	Tutor	Tutor Jurados
1.4.3. Ajustes finales y entrega de documentos	<b>Diana Yineth Díaz</b>  <b>Jaramillo</b>  <b>Margarita Rosa</b>  <b>Sánchez Tobar</b>  <b>Luz Adriana</b>  <b>Buitrago Castro</b>	Tutor	Tutor jurados

#### 8.4 Procesos, entradas y salidas de las actividades

<b>Integrantes:</b> Luz Adriana Buitrago Castro - Diana Yineth Díaz - Margarita Rosa Sánchez			
<b>Actividades</b>	<b>Entradas</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Salidas (entregables)</b>
1.1 Realización del diagnóstico	Documentos de IE.	Encuesta y herramienta tecnológica.	Diagnostico

1.1.1 Construcción encuesta	Artículos, libros, material de apoyo, Consentimiento informado para la realización de Encuesta, permiso de por parte de los directivos	Internet, herramienta tecnológica (Lime Survery is free software Donate).	Encuesta virtual y sistematización de resultados y estadísticas
1.2. Sensibilización y capacitación	Documentos, libros, revistas científicas, artículos	Videos, presentaciones, evaluaciones pre y post, folletos, carteles.	Análisis y Evoluciones de la actividad.
1.3. Análisis de resultados	Resultados de las diferentes actividades (Encuestas, evaluaciones, recolección de información	Equipos, soportes, trabajo en equipo	Estadísticas
1.4 Entrega del informe final	Registros	Equipo, retro	Informe y

	fotografías, listados de asistencia, encuestas, evaluaciones, pre y post, estadísticas	alimentación del tutor, soportes.	socialización final del proyecto.
--	--	-----------------------------------	-----------------------------------

### 9. Análisis de riesgos del proyecto

<b>Riesgo</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Disparador</b>	<b>Plan de respuesta</b>
Comité de calidad no aprueba la propuesta	Tiempo, costo	Alto	La propuesta no sea pertinente para el comité	Realizar socialización de la propuesta, cambiar estrategias de intervención
Pocos espacios de tiempo por parte del personal administrativo.	Tiempo, costo	Alto	No programar adecuadamente sus actividades laborales.	Establecer un cronograma de actividades para el desarrollo de la propuesta.
La propuesta no sea considerada pertinente por el personal administrativo.	Tiempo, costo, alcance.	Alto	Poco interés en el mejoramiento de los procesos en la institucional por parte del personal administrativo.	Sensibilizar al personal administrativo frente a la importancia del desarrollo del proyecto en la institución.
Poca participación en los encuentros	Tiempo, costo,	Medio	Poca difusión para el desarrollo de las	Establecer buenos canales de difusión

de sensibilización y capacitación.	alcance, social.		actividades	para llegar a los participantes de las actividades.
La UCM no considere impactante la propuesta.	Tiempo, costo, alcance, social.	Medio	No desarrollar el proyecto de una manera adecuada y acorde a las necesidades de la institución.	Trabajar acorde a los objetivos plantados y los objetivos de la institución.

## 10. Escenario de ejecución

### 10.1 Mapa del proyecto presentado a la Institución Educativa

<b>Mapa del proyecto - AMTERI</b>	
<b>Nombres</b>	<b>Diana Yineth Díaz Jaramillo</b>  <b>Margarita Rosa Sánchez Tobar</b>  <b>Luz Adriana Buitrago Castro</b>
<b>Alcance</b>	
<p>El proyecto denominado “Fortalecimiento del sentido de pertenencia de la Institución Educativa Cristo Rey de Popayán, a través del mejoramiento de los canales de comunicación institucional”, consiste en fortalecer en el personal administrativo, el uso adecuado de los canales de comunicación, como mecanismo que contribuya en el buen desarrollo de los procesos institucionales fomentando así el sentido de pertenencia.</p> <p>Es importante destacar la pertinencia que se le atribuye a los procesos de comunicación en las instituciones ya que a través de ellos se dan a conocer aspectos importantes de las labores cotidianas y dichos procesos se verán reflejados en el buen desarrollo de las funciones de cada uno de los colaboradores garantizando el éxito de los objetivos planteados y por tal esto incurrirá en el buen nombre de la institución.</p> <p>Es por ello, que al darle un correcto manejo a los medios de comunicación internos existentes en toda empresa y básicos para el buen funcionamiento de ella, pero que en muchas ocasiones no se le da el uso adecuado y la importancia debida a estos; se aporta a la imagen</p>	



corporativa que como lo menciona Martin F. (2010) dicha imagen corporativa será la identidad o la personalidad de la institución tornando la comunicación en factor decisivo para hacer de la institución una institución productiva y exitosa.

Por tal Se requiere fortalecer dichos procesos de comunicación internos para así garantizar que aquella comunicación externa tenga el impacto deseado.

### **Medible**

Para la realización de éste proyecto se desarrollara una fase diagnostica donde se podrá identificar la percepción que tienen los colaboradores en cuanto la pertinencia y manejo de los canales de comunicación internos así como también procesos educativos y de sensibilización.

Para esto, se llevaran a cabo 1 encuentro de sensibilización con los colaboradores, donde se fomentara la importancia del buen uso de los canales de comunicación internos para el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional.

Previamente establecidos los canales de comunicación internos para las funciones administrativas de la institución, se realizaran 2 encuentros de capacitación donde orientará con fines educativos, a los colaboradores acerca de los canales de comunicación existentes, ya que el desconocimiento de los mismos puede incurrir en el no uso y por tal dificultar el manejo adecuado de los canales de comunicación.

### **Tiempo**

El proyecto tendrá una duración de 4 meses:

1. (1 mes) Se realizará un diagnóstico que permita evidenciar las percepción que tienen los

colaboradores en cuanto a la pertinencia y manejo de los canales de comunicación internos, logrando así identificar las principales problemáticas en los procesos de comunicación. Y de acuerdo a ellas poder establecer situaciones de mejora para los canales de comunicación internos. Esto se desarrollará a través de una encuesta estructurada que deberán diligenciar los colaboradores de la institución. (que canales de comunicación utiliza con más frecuencia). Previamente a esto se hará la construcción de una encuesta pertinente para la fase diagnóstica.

2. (1 mes) Ya realizada la encuesta para determinar el diagnóstico, se hará un análisis de resultados donde se podrán conocer los medios de comunicación internos más utilizados y poder establecer los canales más efectivos que favorezcan la comunicación en la institución educativa.
3. (1 mes) Se realizarán los procesos de sensibilización y capacitación a los colaboradores de la institución. Incluye la preparación y planificación previa de dichos encuentros.
4. (1 mes) Análisis de resultados y construcción de informes finales.

### **Económico**

Los costos para el desarrollo de este proyecto son:


#### **COSTOS Y GASTOS**

#### **DESCRIPCIÓN**

Gastos para la producción de	Gastos imputables a la producción del material artístico o cultural que debe proveer la organización
---------------------------------	---

materiales	en cumplimiento de las actividades contempladas en el proyecto: edición, impresión, corrección de estilo, entre otras.
Gasto de recurso humano	Gastos que correspondan al personal estrictamente indispensable para la ejecución del proyecto
Diseño del proyecto	Gastos en fotocopias, elaboración , diseño, impresiones y todo que incurra el montaje del proyecto
Gastos de transporte	Gasto de transporte son los costos generados por el desplazamiento a la institución para la ejecución del proyecto.
Imprevistos	No constituyen un gasto; simplemente son la previsión de un hecho incierto.
<b>Resultados</b>	
Al finalizar el proyecto se entregaran formatos de evaluación, registros fotográficos, listados de asistencia, encuestas de satisfacción, informes finales.	

## 10.2 Informes de trabajo de campo

	<b>Institución Educativa Cristo Rey Popayán</b>	
<b>Informe No. 01</b>	<b>Fecha:</b> 13 de octubre de 2016	<b>Hora:</b> 13:30 p.m.
<b>Nombre de la actividad:</b> aplicación encuesta canales de comunicación.	<b>Descripción de la actividad:</b> aplicación individual encuesta canales de comunicación a través de la plataforma Index php.  Encuesta N° 923956	
<b>Realizada por:</b>  Luz Adriana Buitrago Castro  Margarita Rosa Sánchez Tobar  Diana Yineth Díaz Jaramillo	<b>No. De participantes:</b>  15 participantes	
<b>Agenda</b>		
<p>Citación previa</p> <p>Saludo y bienvenida</p> <p>Presentación del grupo</p>		

Socialización del proyecto

Orientación de la actividad a realizar

Aplicación de la encuesta

Retroalimentación de la actividad

Motivación para la siguiente fase

### **Detalle de la actividad**

Previamente se realiza la invitación al personal administrativo de manera verbal a la socialización del proyecto y aplicación de la encuesta de canales de comunicación, en la sala de informática el día jueves 13 de octubre de 2016, a las 13:30 p.m.

Se da la bienvenida a los colaboradores, se presenta al grupo de trabajo y se socializa el proyecto a desarrollar. Posteriormente se orienta la actividad inicial que será la aplicación de la encuesta de canales de comunicación a través de la plataforma Index php, que tiene como objetivo conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca de los canales de comunicación internos existentes en la institución.

Los colaboradores manifiestan entender la aplicación de la encuesta y proceden a la contestación de la misma de manera individual a través de la plataforma.

Se resuelven dudas e inquietudes en el transcurso de la aplicación.

Se toman registros fotográficos.

Se retroalimenta la actividad realizada y se realiza una motivación para la siguiente fase que se llevará a cabo.

La actividad tiene una duración aproximada de 1 hora.

### **Resultados de la actividad**

- El personal administrativo usa pocos canales de comunicación en la Institución.
- El personal administrativo se informó sobre los diferentes canales de comunicación existentes en la Institución.
- El personal administrativo reconoce la importancia que tiene el cumplimiento de sus funciones para el éxito de los diversos procesos institucionales.
- El personal administrativo se mostró interesado en aportar al proyecto para mejorar la comunicación institucional.


### **Registro fotográfico**



El personal administrativo recibe instrucciones sobre la aplicación de la

encuesta.



	<b>Institución Educativa Cristo Rey Popayán</b>	
<b>Informe No. 02</b>	<b>Fecha:</b> 04 de noviembre de 2016	<b>Hora:</b> 13:30 p.m.
<b>Nombre de la actividad:</b> Sensibilización canales de comunicación.		<b>Descripción de la actividad:</b> Sensibilización sobre la importancia de la comunicación y el buen manejo de los canales internos, y socialización de los resultados de la encuesta diagnóstica.
<b>Realizada por:</b>  Luz Adriana Buitrago Castro Margarita Rosa Sánchez Tobar Diana Yineth Díaz Jaramillo		<b>No. De participantes:</b>  10 participantes

## Agenda

Citación previa

Saludo y bienvenida

Presentación del grupo

Motivación a la actividad

Aplicación evaluación pre test

Dinámica de introducción

Conversatorio acerca de la comunicación y su importancia en la Institución

Video explicativo sobre la comunicación organizacional

Socialización de los resultados de la encuesta diagnóstica

Retroalimentación de la actividad

Aplicación evaluación post test

Evaluación del encuentro de sensibilización

### Detalle de la actividad

Previamente se realiza la invitación al personal administrativo de manera verbal al encuentro de sensibilización, el cual se lleva a cabo en la biblioteca el día viernes 4 de noviembre de 2016, a las 13:30 p.m.



Se da la bienvenida a los colaboradores, se presenta al grupo de trabajo y se motiva la actividad a desarrollar. En ese momento se realiza una dinámica para resaltar la importancia de la comunicación se orienta un conversatorio sobre la comunicación y los canales institucionales.

Luego de la dinámica, se procede a presentar el video "Comunicación interna y clima laboral", tomado de <https://www.youtube.com/watch?v=THjr4P8Cedw>. Al finalizar, se hace una retroalimentación sobre los aspectos más relevantes de la comunicación organizacional según el video y que pueden ser aplicados en la Institución.

Después, por medio de una presentación en power point se socializan los resultados de la encuesta diagnóstica, se aclaran algunas dudas y se reciben sugerencias para mejorar los procesos comunicativos en la Institución.

Para concluir, se aplica la evaluación post test para identificar el grado de conocimiento finalizando la actividad.

Finalmente, se aplica la evaluación del encuentro de sensibilización y se motiva para el próximo encuentro de capacitación. A través de este instrumento se solicita expresar qué canal de comunicación interna les gustaría profundizar en la capacitación.

### **Resultados de la actividad**

- El personal administrativo expresa conocer qué es la comunicación y reconoce su importancia para el funcionamiento de la Institución.

-El personal administrativo resalta que a través de la comunicación se logra mayor trabajo en

equipo, toma de decisiones, contribución al logro de las metas institucionales, la claridad en los mensajes y evitar los malos entendidos.

- El personal administrativo sugiere fortalecer el proceso de comunicación a través de capacitaciones y el empoderamiento de una persona o equipo responsable de este importante proceso.

- El personal administrativo recomienda, además, realizar este trabajo de sensibilización y capacitación con toda la comunidad educativa.


- El personal administrativo expresa que se debe profundizar en el manejo de la página web para mejorar la comunicación interna.

### **Registro fotográfico**



El personal administrativo participa en el encuentro de sensibilización sobre la comunicación y la importancia de los canales de comunicación.



	<b>Institución Educativa Cristo Rey Popayán</b>	
<b>Informe No. 03</b>	<b>Fecha:</b> 15 de noviembre de 2016	<b>Hora:</b> 14:00 p.m.
<b>Nombre de la actividad:</b> Capacitación canales de comunicación.	<b>Descripción de la actividad:</b> Capacitación sobre los canales internos de comunicación, y la optimización de su uso para lograr los fines institucionales.	
<b>Realizada por:</b>  Luz Adriana Buitrago Castro Margarita Rosa Sánchez Tobar Diana Yineth Díaz Jaramillo	<b>No. De participantes:</b>  10 participantes	
<b>Agenda</b>		
Citación previa		

<p>Saludo y bienvenida</p> <p>Motivación a la actividad</p> <p>Aplicación evaluación pre test</p> <p>Procedimiento de documentos IECR</p> <p>Canales de comunicación interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cartelera</li> <li>-Correo institucional</li> <li>-Plataforma OMEGA</li> <li>-Página web</li> <li>-Página Facebook</li> </ul> <p>Retroalimentación de la actividad</p> <p>Aplicación evaluación post test</p> <p>Evaluación del encuentro de capacitación</p>
<p><b>Detalle de la actividad</b></p>
<p>Previamente se realiza la invitación al personal administrativo de manera verbal al primer encuentro de capacitación, el cual se lleva a cabo en la sala de Informática el día martes 15 de noviembre de 2016, a las 14:00 p.m.</p> <p>Se da la bienvenida a los colaboradores y se motiva la actividad a desarrollar. En ese momento se realiza la dinámica del rumor para resaltar la importancia de la comunicación y los riesgos que existen al transmitir información a otras personas.</p> <p>Luego de la dinámica, se procede a motivar la evaluación pre test para determinar los preconceptos de los participantes acerca de los canales de comunicación existentes en la IECR.</p> <p>Después, por medio de una presentación en power point se precisa el procedimiento de documentos de la Institución, en el cual se determina el tipo y tamaño de fuente para uso formal de los documentos institucionales.</p> <p>Seguidamente, se presentan los diversos canales de comunicación institucionales y su</p>

actual uso por parte de las gestiones y estamentos.

Para concluir, se aplica la evaluación post test para identificar el grado de conocimiento finalizando la actividad.

Finalmente, se aplica la evaluación del primer encuentro de capacitación y se motiva para el próximo encuentro de capacitación.

### **Resultados de la actividad**


- El personal administrativo resalta la responsabilidad que se tiene al transmitir algún tipo de información a la Comunidad Educativa, para no distorsionar la información y evitar generar malos entendidos al interior de la Institución.
- El personal administrativo expresa conocer los medios de comunicación establecidos en la Institución.
- El personal administrativo desconoce el procedimiento para los documentos institucionales.
- El personal administrativo expresa su deseo de conocer más los beneficios de la plataforma académica OMEGA para todos los procesos institucionales.
- El personal administrativo desea continuar profundizando en los canales de comunicación para optimizar los procesos institucionales.

### **Registro fotográfico**



El personal administrativo participa en el encuentro de capacitación sobre los canales de comunicación existentes en la IECR.



	<b>Institución Educativa Cristo Rey Popayán</b>	
<b>Informe No. 04</b>	<b>Fecha:</b> 23 de noviembre de 2016	<b>Hora:</b> 14:00 p.m.
<b>Nombre de la actividad:</b> Capacitación herramientas online.		<b>Descripción de la actividad:</b> Inicio de la capacitación sobre las herramientas online que facilitan la administración de la información y el trabajo colaborativo.
<b>Realizada por:</b>  Luz Adriana Buitrago Castro Margarita Rosa Sánchez Tobar Diana Yineth Díaz Jaramillo		<b>No. De participantes:</b>  10 participantes

<b>Agenda</b>
<p>Citación previa</p> <p>Saludo y bienvenida</p> <p>Motivación a la actividad</p> <p>Aplicación evaluación pre test</p> <p>Herramientas online para la búsqueda y administración de la información</p> <p>Aplicación evaluación post test</p>
<b>Detalle de la actividad</b>
<p>Previamente se realiza la invitación al personal administrativo de manera verbal al segundo encuentro de capacitación, el cual se lleva a cabo en el Punto Vive Digital el día miércoles 23 de noviembre de 2016, a las 14:00 p.m. Este encuentro se realiza en colaboración con el señor Héctor Tobar, de COMFACAUCA, institución que apoya el trabajo brindando capacitación en las diversas herramientas online para uso administrativo.</p> <p>Se da la bienvenida a los colaboradores y se motiva la actividad a desarrollar.</p> <p>Luego de la motivación, se procede a motivar la evaluación pre test para determinar los preconceptos de los participantes acerca de las herramientas online para administrar información y de los diversos usos de GOOGLE y GMAIL.</p> <p>Después, el personal de COMFACAUCA da inicio a la capacitación resaltando el papel protagónico de la Internet en la vida del ser humano, al estar presente en todos los ámbitos: social, económico, familiar, educativo, laboral, etc.</p> <p>La capacitación comienza con "Siete trucos para buscar en la web" los cuales optimizan el tiempo de búsqueda de información. Después de cada truco, cada participante tiene la oportunidad de poner en práctica dicha información.</p> <p>Posteriormente, se aborda el tema de la nube y el almacenamiento de información en diversas plataformas como google drive y one drive. Después de distinguir ambas plataformas, se presentan las diversas herramientas de google drive, desde el almacenamiento como la creación y edición de documentos online.</p> <p>Luego, se explica cómo crear un documento online y cómo compartirlo con otros usuarios, quienes pueden verlo, comentarlo y editarlo en tiempo real.</p> <p>Para concluir, se aplica la evaluación post test para identificar el grado de</p>

conocimiento finalizando la actividad.

En este encuentro no se aplica la evaluación de la capacitación puesto que continúa ya que su duración es de 8 horas. Por lo tanto, se motiva para el próximo encuentro, continuar con la capacitación.

### Resultados de la actividad

- El personal administrativo expresa conocer poco muchas herramientas online para la administración de la información.
- El personal administrativo expresa conocer poco los usos de google para beneficio institucional y personal.
- El personal administrativo desconoce los usos de la cuenta gmail a nivel institucional.
- El personal administrativo reconoce la importancia las herramientas online para optimizar los procesos en cada gestión y para fortalecer el trabajo colaborativo, lo cual puede mejorar la comunicación a nivel institucional.
- El personal administrativo desea continuar profundizando en las herramientas online que favorecen el trabajo colaborativo.

### Registro fotográfico



El personal administrativo participa en el segundo encuentro de capacitación sobre herramientas online.





## 11. Resultados del proyecto

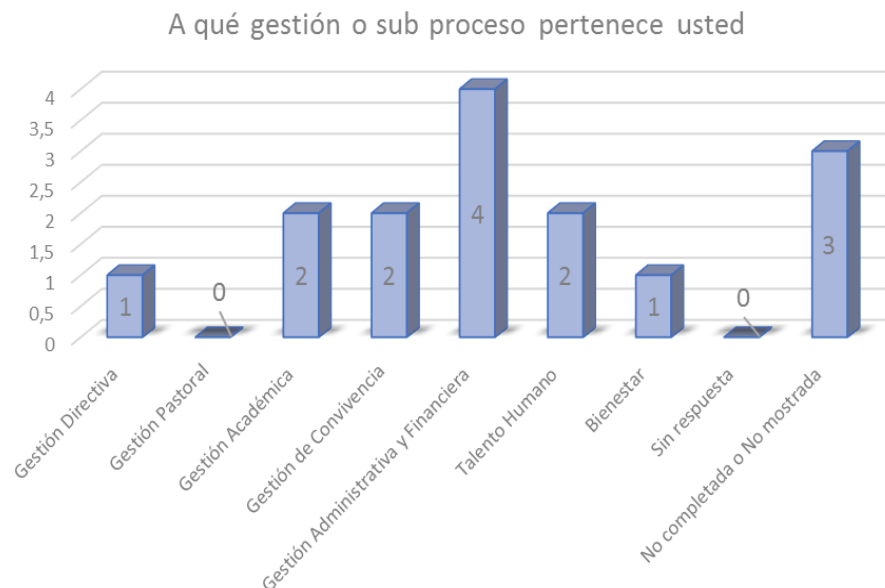
Después de haber aplicado la encuesta y de haber realizado la sensibilización y las capacitaciones, podemos evidenciar la pertinencia del proyecto, puesto que responde a las necesidades planteadas por el personal administrativo de la IE Cristo Rey. A continuación, se presentan los resultados de cada una de las etapas del trabajo de campo.

### Encuesta diagnóstica: Canales de Comunicación Institución Educativa Cristo Rey – Popayán

A continuación, se muestran los resultados de la Encuesta realizada a través de plataforma a los funcionarios del Colegio Cristo Rey Popayán; la muestra es del 100% que equivalen a 15 funcionarios de la IE.

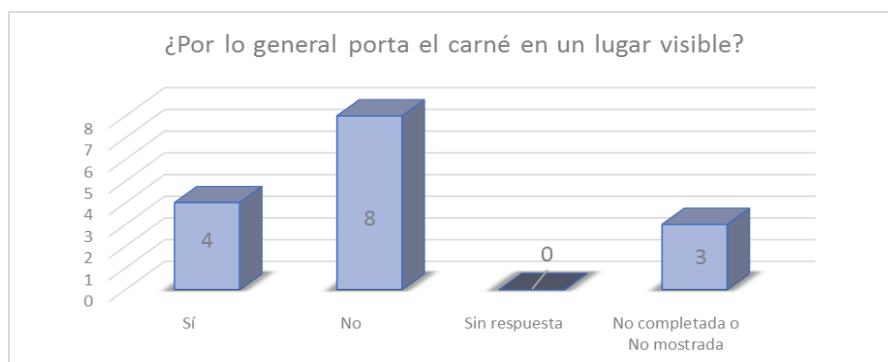
#### Pregunta número 1. ¿A qué gestión o sub proceso pertenece usted?

Esta pregunta nos ayuda a identificar a que área o proceso pertenece cada uno de los funcionarios de la institución.



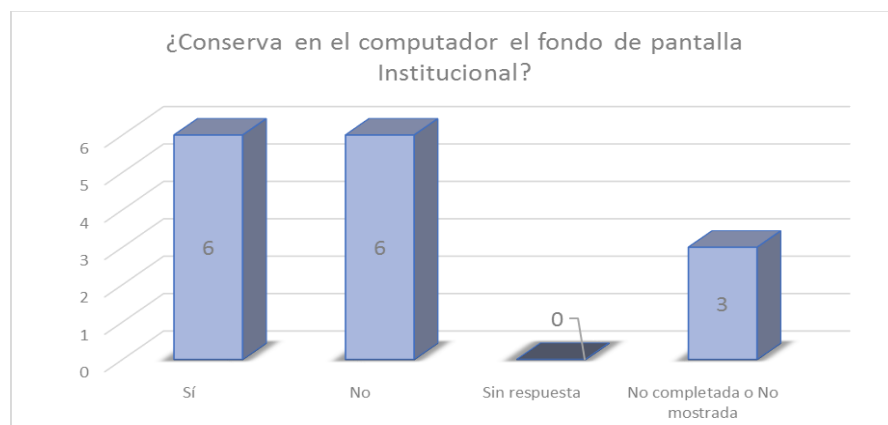
#### Pregunta 2. ¿Por lo general porta el carné en un lugar visible?

El 53% de la población encuestada respondió que no porta el carnet en un lugar visible el 26% de la población encuestada respondió que sí porta el carné. Con estos resultados podemos identificar que se debe trabajar en la sensibilización del uso y porte adecuado de éste ya que es muy importante la identificación dentro y fuera de la IE.



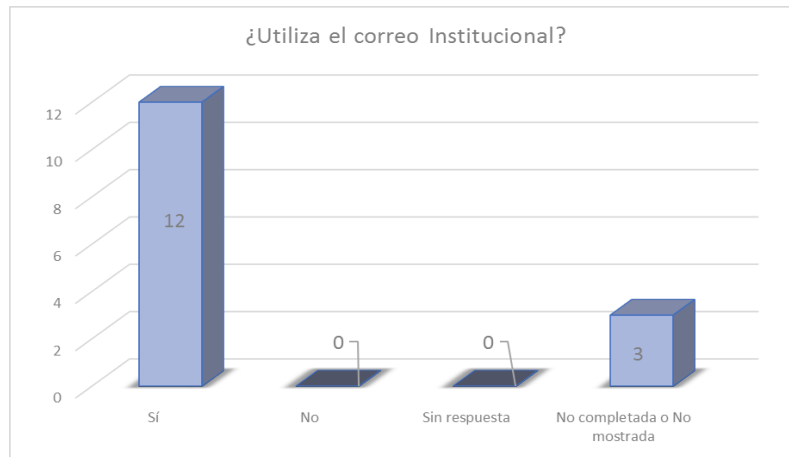
### Pregunta 3. ¿Conserva en el computador el fondo de pantalla Institucional?

El 40% de la población encuestada si conserva el fondo de pantalla Institucional el otro 40% no lo conserva se debe identificar por qué los funcionarios no mantienen el fondo de pantalla institucional.



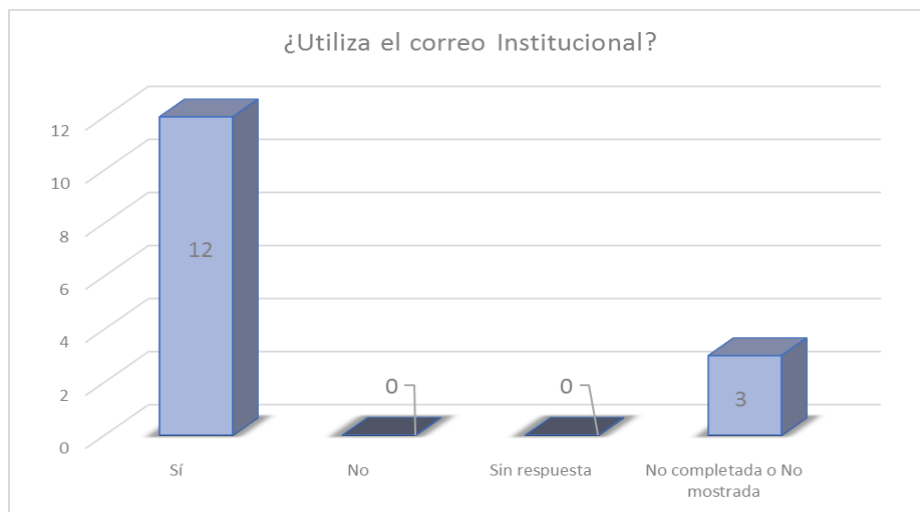
### Pregunta 4. ¿Utiliza el correo Institucional?

De acuerdo con los resultados de la encuesta el 80% de la población sí utiliza el correo institucional con frecuencia:



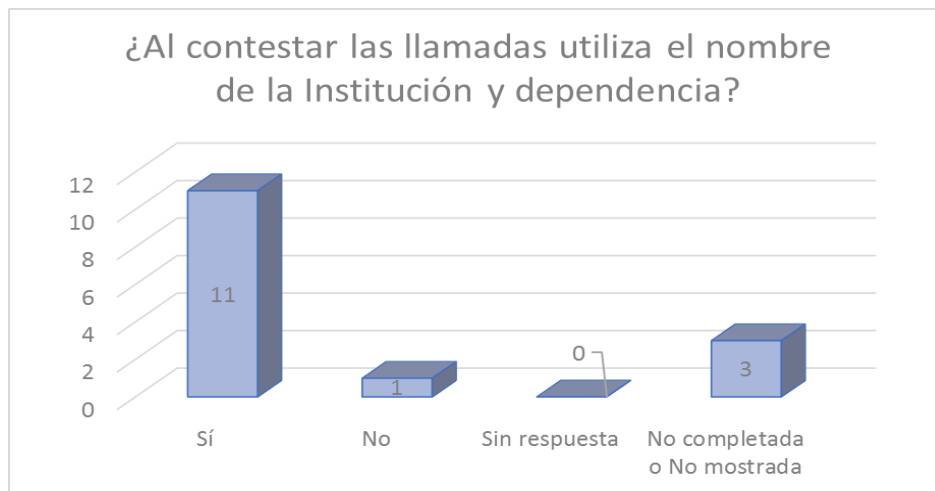
**Pregunta 5. ¿Revisa con frecuencia el correo Institucional?**

Se puede determinar que el 73% de los administrativos encuestados revisan frecuentemente el correo Institucional.



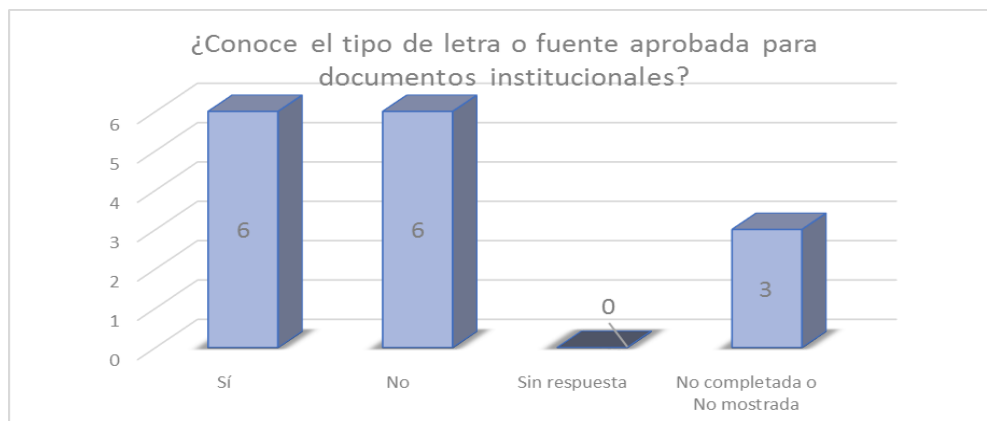
**Pregunta 6. ¿Al contestar las llamadas utiliza el nombre de la Institución y dependencia?**

Se puede determinar que el 73% de los administrativos encuestados utiliza el nombre de la institución y dependencia.



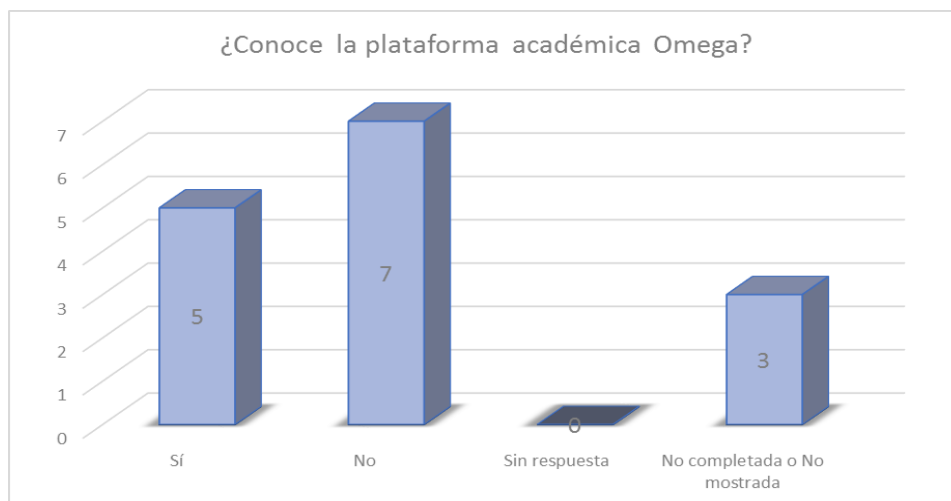
**Pregunta 7. ¿Conoce el tipo de letra o fuente aprobada para documentos institucionales?**

Se puede determinar que el 40% de los administrativos encuestados no conoce el tipo de letra o fuente aprobada para documentos institucional.



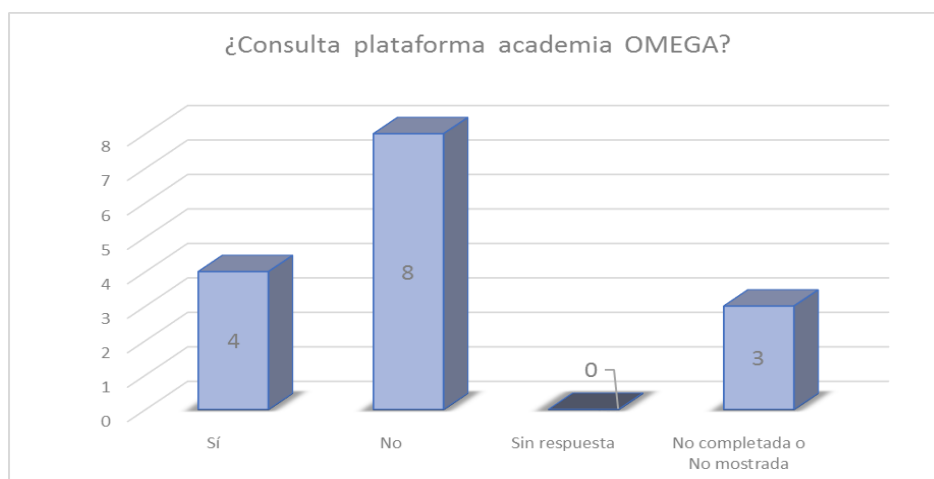
**Pregunta 8. ¿Conoce la plataforma académica Omega?**

Se puede determinar que el 46% de los administrativos encuestados no conoce la plataforma Omega.



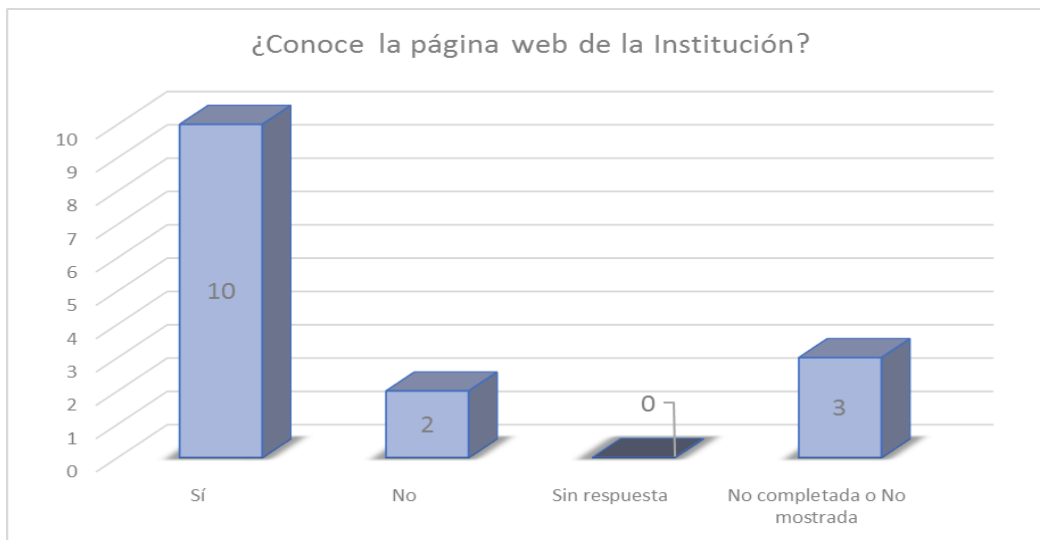
**Pregunta 9. ¿Consulta la plataforma académica OMEGA?**

Se puede determinar que el 53% de los administrativos encuestados no consultan la plataforma Omega.



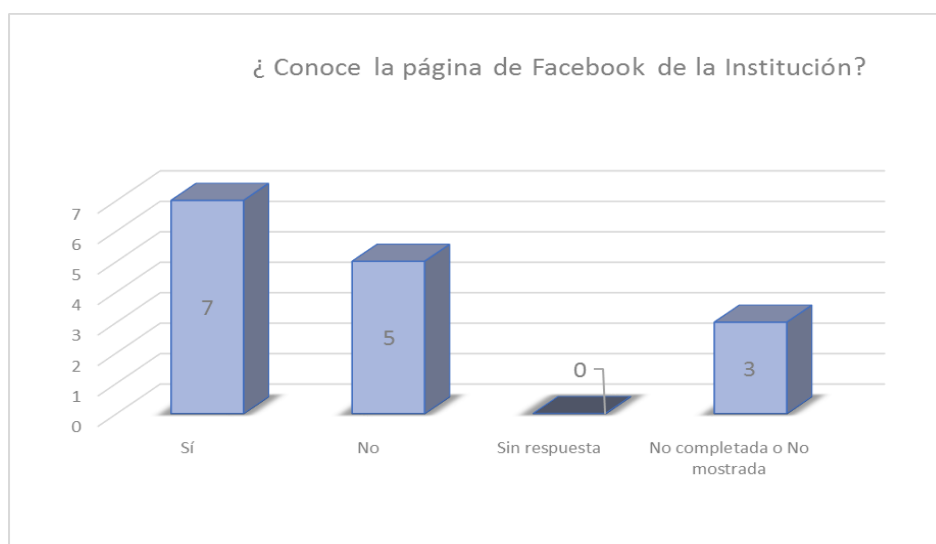
**Pregunta 10. ¿Conoce la página web de la Institución?**

Se puede determinar que el 66% de los administrativos encuestados conoce la página web de la Institución.



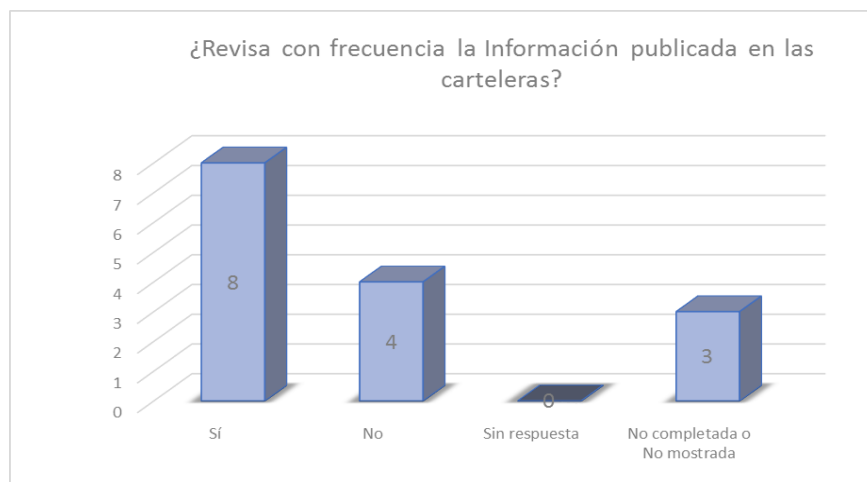
**Pregunta 11. ¿Conoce la página de Facebook de la Institución?**

Se puede determinar que el 46% de los administrativos encuestados conoce la página de Facebook Institución.



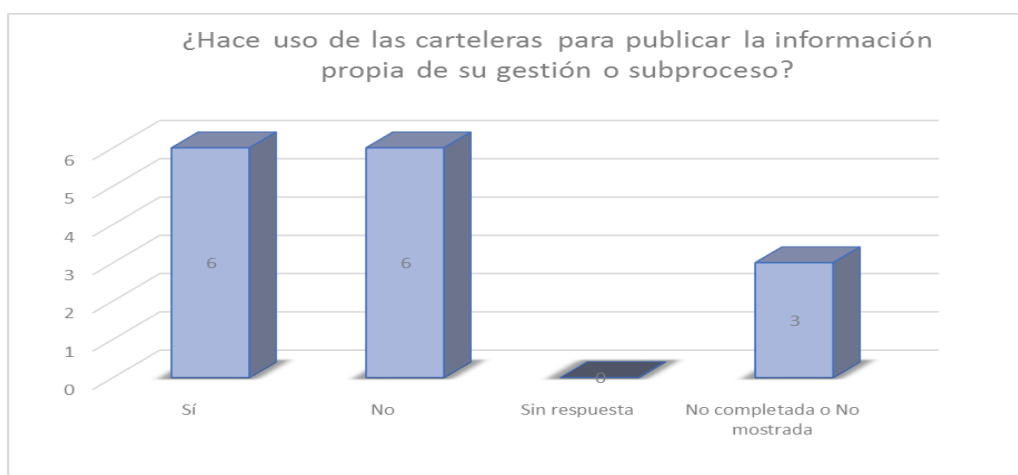
**Pregunta 12. ¿Revisa con frecuencia la Información publicada en las carteleras?**

Se puede determinar que el 53% de los administrativos encuestados revisan con frecuencia la información publicada en las carteleras.



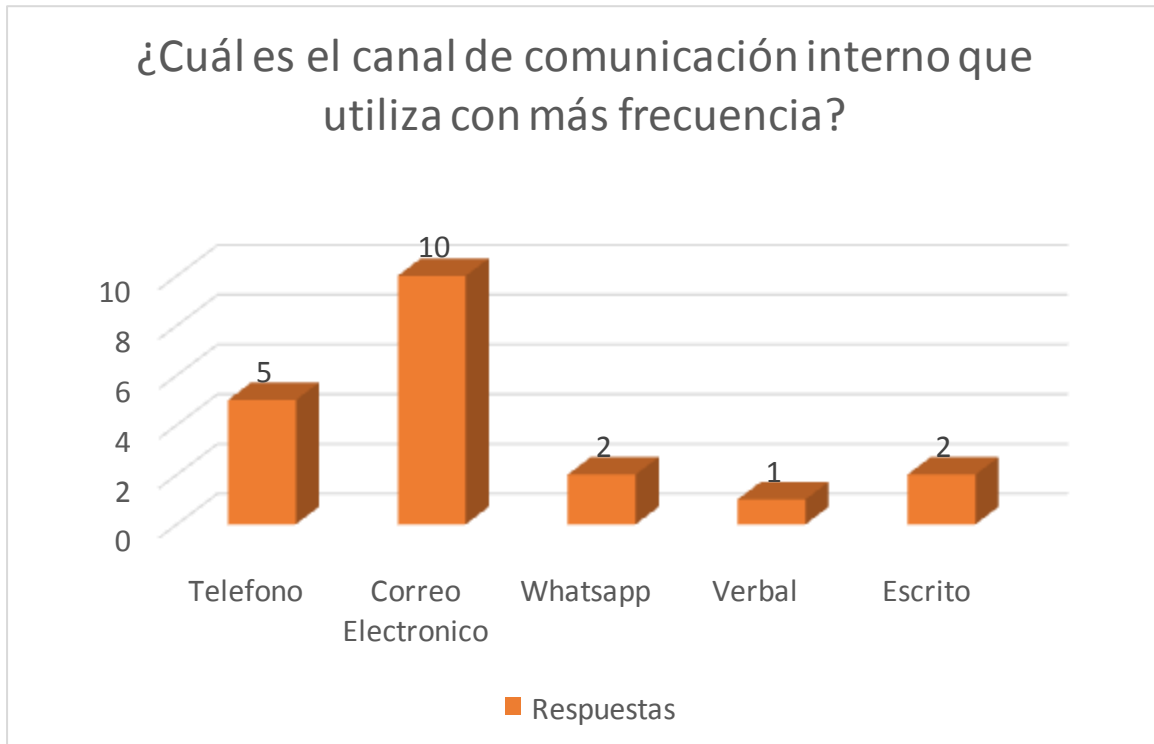
**Pregunta 13. ¿Hace uso de las carteleras para publicar la información propia de su gestión o subproceso?**

Se puede determinar que el 40% de los administrativos encuestados no hace uso de las carteleras.



**Pregunta 14. ¿Cuál es el canal de comunicación interno que utiliza con más frecuencia?**

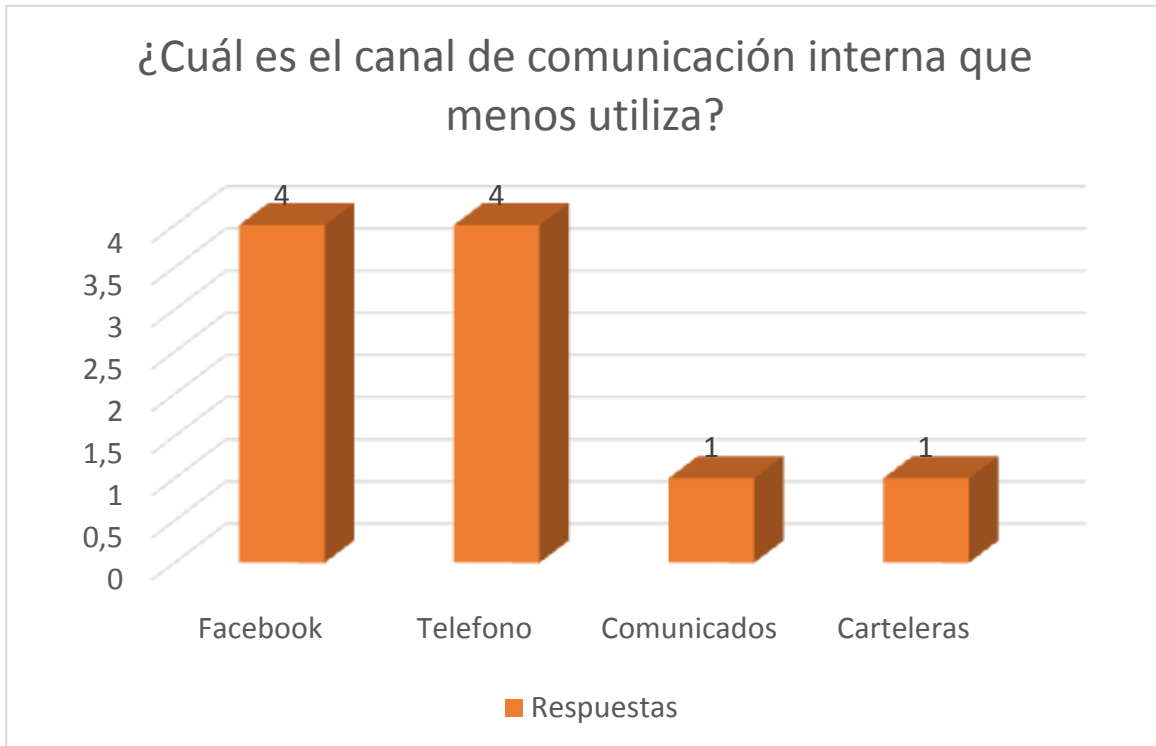
Se puede determinar que el medio de comunicación interna que los administrativos utilizan con más frecuencia es: El correo Electrónico



Pregunta 15. **¿Cuál es el canal de comunicación interna que menos utiliza?**

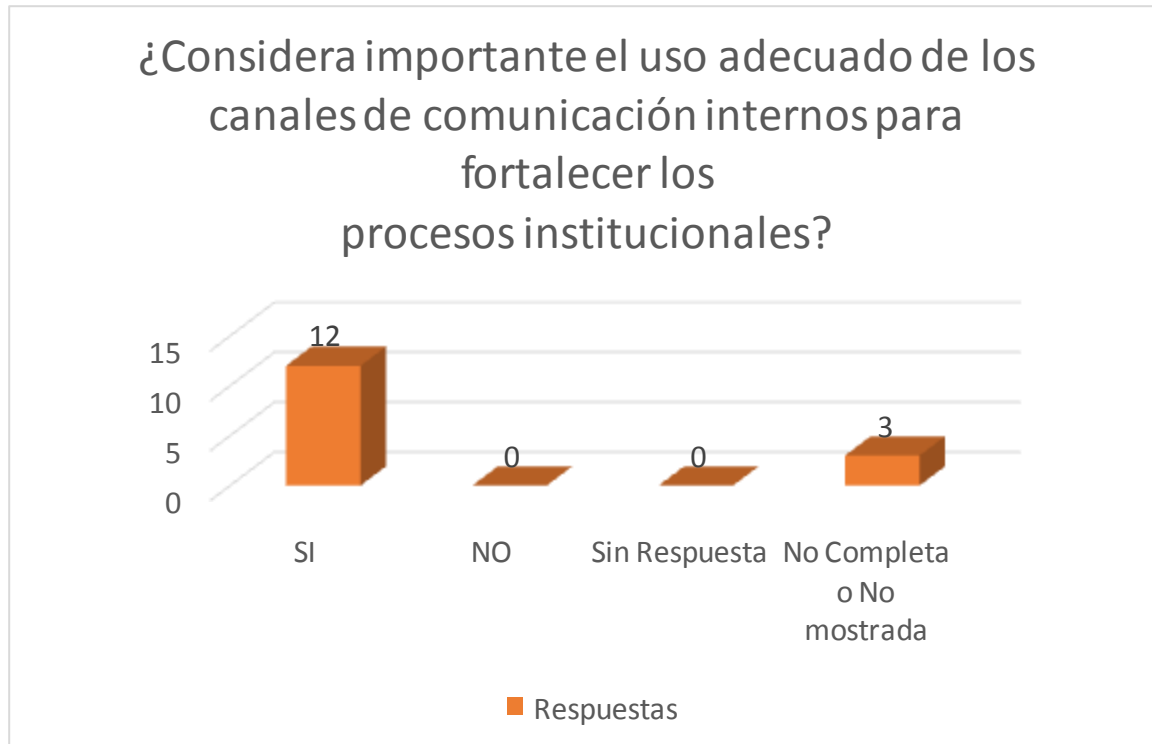
Se puede determinar que los medios de comunicación interna que los administrativos menos utilizan es: La red social Facebook.





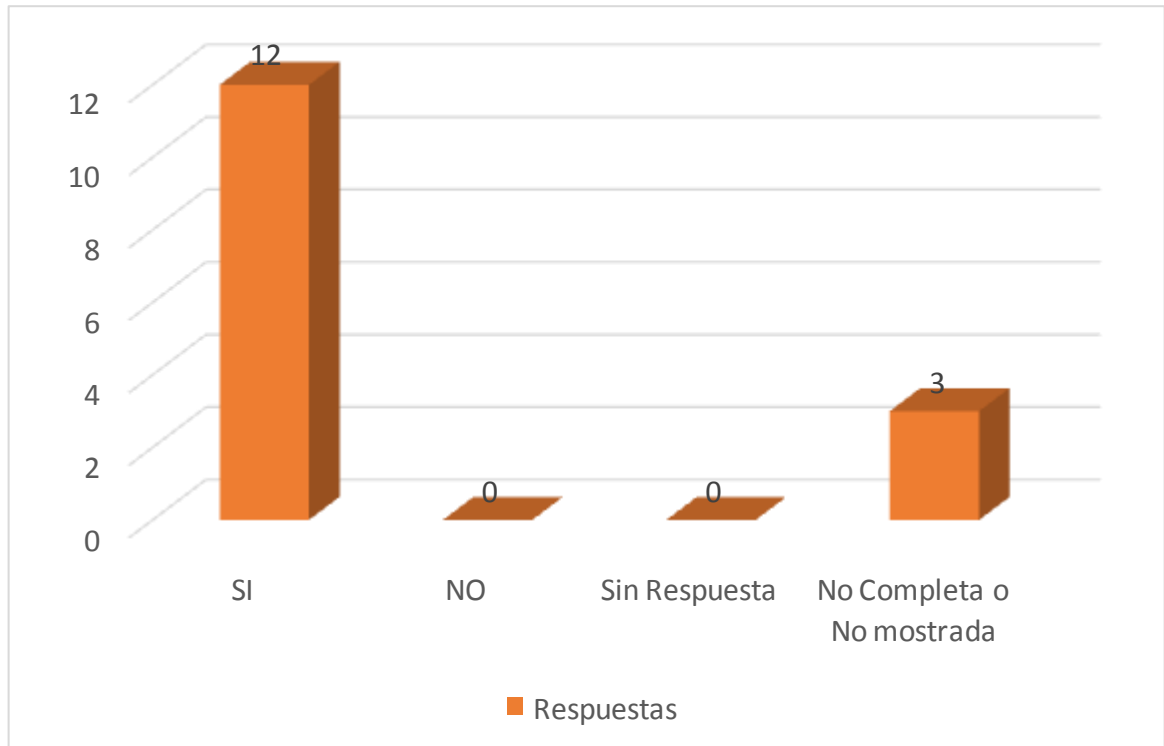
**Pregunta 16. ¿Considera importante el uso adecuado de los canales de comunicación internos para fortalecer los procesos institucionales?**

Se puede determinar que los administrativos de Cristo Rey SI consideran adecuado utilizar los canales de comunicación internos para fortalecer los procesos institucionales.



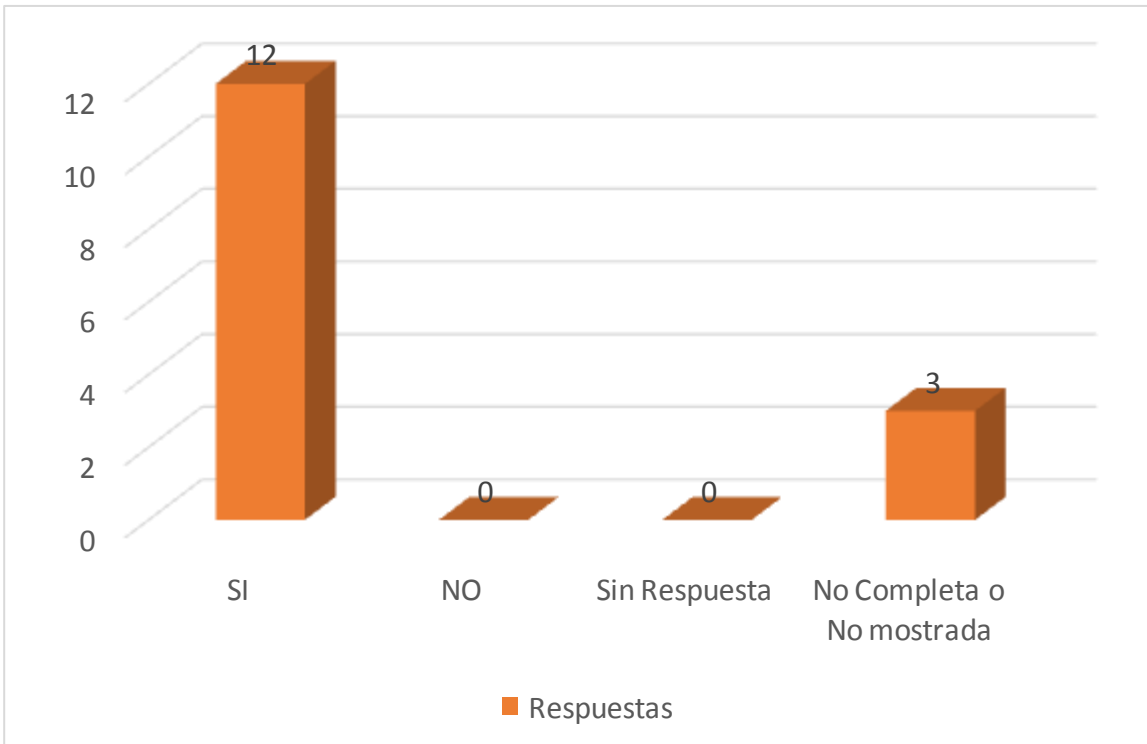
**Pregunta 17.**

Los administrativos consideran que hay una cantidad de información cada día que debe ser entregada y si los canales de comunicación no son usados adecuadamente pues los procesos no serían viables.



Los administrativos consideran que para el mejoramiento de los canales de comunicación se debe:

- Mantener actualizada la información
- Crear e institucionalizar nuevos medios de comunicación. Ej: whatsapp
- Divulgar los medios de comunicación existentes



Para la realización de esta encuesta se toma una muestra de 15 funcionarios de la institución educativa Cristo Rey que equivalen al 100% de la población a intervenir, tres de los 15 funcionarios no respondieron completa la encuesta. Por tal motivo trabajamos con los 12 que realizaron completa la encuesta.

### **Sensibilización.**

Después de haber realizado la sensibilización, se puede notar que el personal administrativo de la IE Cristo Rey se interesa por fortalecer los procesos comunicativos dentro y fuera de la Institución, teniendo en cuenta el trabajo en equipo, la responsabilidad al transmitir información y el compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El personal administrativo sugiere capacitar a una persona o un grupo de personas para que asuma la función del manejo y actualización de los canales de comunicación a nivel externo. También sugiere hacer este trabajo de sensibilización y capacitación con toda la Comunidad

Educativa, puesto que el funcionamiento de la IE es responsabilidad de todos los estamentos de la Institución.

**Capacitación.** Iniciada la etapa de capacitación, con ayuda de COMFACAUCA, el personal administrativo considera importante profundizar en los canales de comunicación puesto que ayuda a conocer más la institución y a contribuir mejor a la transmisión de información a la Comunidad Educativa. Resaltan también que este tipo de actividades permiten evidenciar falencias y proponer estrategias de mejora, promoviendo a la vez el trabajo en equipo.

Se evidencia, además, la necesidad de continuar ahondando en los diversos canales de comunicación institucionales para un mejor desarrollo de los procesos y actividades institucionales, logrando eficiencia y eficacia en las diferentes gestiones.

Finalmente, con las evaluaciones pre y post de cada capacitación se puede concluir que todo el personal de la Institución Educativa Cristo Rey tiene la necesidad de conocer, manejar y profundizar en los procesos comunicativos si se quiere avanzar en el proceso de mejora propuesto por la Institución. Al respecto, el personal administrativo es consciente del rol fundamental que cumplen para lograr este objetivo, puesto que de ellos depende la transmisión de la mayor parte de la información que se genera a nivel institucional.

## 12. Conclusiones y recomendaciones

La comunicación en una institución educativa le facilita el acceso a competir en calidad, brinda ventajas proporcionando crecimiento y diferenciándose de las demás por su superioridad en la calidad de los procesos.

Se realizó la recolección de información pertinente y suficiente, la cual fue conveniente para identificar que los funcionarios de la Institución desconocen los canales de comunicación generando desinformación y atrasando los procesos; además también arrojó que los funcionarios no manejan adecuadamente la imagen corporativa por lo cual dentro de las intervenciones se fortaleció el uso adecuado de los canales y su imagen corporativa generando sentido de pertenencia y mejoramiento de los procesos.

Al evaluar las intervenciones con los funcionarios de la Institución, se dio a conocer la percepción que éstos tenían de los canales de comunicación internos existentes. De esta manera se pudo fortalecer nuestro trabajo ya que al final esta percepción cambió a positiva.

Al concluir los encuentros de sensibilización y capacitación se pudo evidenciar la necesidad de prestar más atención a los procesos comunicativos al interior de las organizaciones, puesto que estos procesos son definitivos para el éxito de los logros institucionales.

Por otro lado, en esta época marcada por el auge de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), es fundamental capacitar a todo el personal en las instituciones para aprovechar estos medios como herramientas para alcanzar las metas de la organización. Por ello, es tan importante que se propicien estos espacios de formación y actualización en las TIC aplicadas a los procesos administrativos y educativos.

Por último, este trabajo ha sido muy útil para descubrir diversas capacidades y potencialidades en torno a la comunicación y sus medios de difusión, puesto que varios

miembros del personal administrativo se dieron cuenta de sus capacidades para manejar con facilidad los medios tecnológicos actuales.

Este descubrimiento generó en ellos un mayor sentido de pertenencia por la Institución ya que notaron que pueden aportar mucho a su institución desde su quehacer diario, fortaleciendo algunos procesos como el planteado desde este proyecto: la comunicación.

Al culminar el trabajo de campo realizado a partir del proyecto denominado "Fortalecimiento del sentido de pertenencia de la IE Cristo Rey a través del mejoramiento de los canales de comunicación institucional", se manifiestan las siguientes recomendaciones que se consideran pertinentes para darle continuidad a los resultados obtenidos:

-Se recomienda a la Institución Educativa Cristo Rey, seguir fomentando las buenas prácticas de comunicación interna a través del buen uso de los canales de comunicación, a fin de fortalecer los procesos institucionales y crear en el personal administrativo sentido de pertenencia por la misma.

-Se sugiere darle continuidad al proyecto en mención ejecutado durante el II bimestre de 2016, en el cual se llevó a cabo la fase diagnóstica acerca de la comunicación interna institucional. Para esto, se tiene programado continuar durante el año 2017 la capacitación para el personal administrativo, orientada por COMFACAUCA. Esta capacitación está arrojando resultados importantes para el mejoramiento de los procesos institucionales.

-Es necesario que los procesos de comunicación estén actualizados y documentados con el propósito de proporcionar a la Institución la información sobre las actividades que se están llevando a cabo y demostrar resultados frente a lo implementado para dar información real, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

-La implementación del área de comunicaciones es fundamental en el manejo de la Institución Educativa, ya que permite operar de manera eficiente las actividades que se realizan.

-Se recomienda al personal administrativo el buen uso de los canales de comunicación institucional en aras de aportar al buen desarrollo de sus funciones.

-Se sugiere también establecer alianzas estratégicas con diferentes entidades educativas de nivel superior, que brinden personal capacitado e idóneo que contribuya a los procesos de comunicación institucional.

-Se recomienda, además, la formación de un equipo de comunicación, cuyos integrantes pertenezcan a varios estamentos de la Comunidad Educativa, y que cumplan la tarea de actualizar los canales de comunicación difundiendo a toda la comunidad las diversas actividades institucionales.



## Referencias

- Aportela Rodríguez, Ivett M. (2007). *Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización ACIMED*, 16(4) Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000004&lng=es&tlng=es).
- Castellanos, J. (2008). *Polígonos de identidad corporativa*. Manizales, UCM.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Chaves, N. (2008). *La imagen corporativa: Teoría y práctica de la identificación institucional*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill.
- Formanchuk, A. (2006). *Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global*. Razón y Palabra, Febrero-Marzo.
- Instituto FMA. *Para que tengan vida y vida en abundancia: Líneas Orientadoras de la misión educativa de las FMA*. Madrid. Editorial CCS.
- International Organization for Standardization. *ISO 9001 Auditing Practice Group Guidance on: Auditando la comunicación interna*. Disponible en [www.inllacorg/doc/doc\\_ISO-TS-176\\_04\\_11/auditando\\_la\\_comunicacion\\_interna.pdf](http://www.inllacorg/doc/doc_ISO-TS-176_04_11/auditando_la_comunicacion_interna.pdf).
- Jiménez, G. (2004). *Gestión comunicacional e imagen corporativa en la Universidad Nacional Abierta (UNA)*. Revista de Ciencias Sociales. Volumen X. Núm. 2. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28010207>.

Martin, F. (1997). *Comunicación en Empresas e instituciones*. España. Ediciones Universidad de Salamanca.

Ongallo, C. (2007). *Importancia de los canales de comunicación en la organización*. Madrid: Editorial Dykinson.

Perozo de Jiménez, G. (2004). *Gestión comunicacional e imagen corporativa en la Universidad Nacional Abierta (UNA)*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), mayo-noviembre, 295-307.

Ramírez, L. (2004). *Los nuevos desafíos de la gerencia educativa*. Educación y Educadores. Volumen 7.

Teixidó, J. (1999) *La comunicación en los centros educativos*. Universidad de Catalunya. Barcelona - España.

Van Riel, C. (2003). *Nuevas formas de comunicación organizacional*. Razón y palabra, 34.