



# ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CARACAS



ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CARACAS

DAYLA HELENA VASCO

LINA MARÍA CASTAÑO PATIÑO

MARY LUZ PAMPLONA MONTOYA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MEDELLÍN

2017

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CARACAS

DAYLA HELENA VASCO

LINA MARÍA CASTAÑO PATIÑO

MARY LUZ PAMPLONA MONTOYA

Trabajo de grado para obtener el título de Especialistas en Gerencia Educativa

TUTORA

SANDRA BIBIANA BURGOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MANIZALES –CALDAS

2017

## ***DEDICATORIA***

*A Dios por permitirnos realizar día a día esta especialización con salud y sabiduría,*

*logrando así alcanzar nuestras metas e ideales.*

*A nuestras familias por el tiempo, paciencia y dedicación. Pues ellos son el motor que nos*

*impulsan a ser cada vez mejores personas y profesionales.*

*A la comunidad educativa Caracas, por ser ellos el sujeto de nuestro proyecto, y a la*

*Universidad Católica de Manizales por brindarnos su acompañamiento y asesoría permanente*

*durante la investigación.*

*Mary, Dayla, Lina*

NOTAS DEL DIRECTOR DE LA TESIS

-----

-----

-----

-----

-----

-----

\_\_\_\_\_

**Firma del jurado**

\_\_\_\_\_

**Firma del jurado**

\_\_\_\_\_

**Firma del jurado**

## TABLA DE CONTENIDO

NOTAS DEL DIRECTOR DE LA TESIS .....	5
TABLA DE CONTENIDO.....	1
ESCENARIO DE APERTURA.....	1
Ámbito-localización.....	1
Visión.....	4
Misión .....	5
Principios Institucionales .....	5
Filosofía Institucional .....	7
Descripción del problema .....	9
ESCENARIO DE FORMULACIÓN .....	10
Objetivos.....	10
Marco teórico .....	19
Metodología .....	25
Tipo y diseño de investigación .....	25
Cronograma de actividades.....	26
Recursos Humanos.....	29
ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS .....	31
Hallazgos.....	31
Conclusiones .....	42

ANEXOS .....	44
Matriz de Vester.....	44
Matriz de Vester con los 10 problemas seleccionados: .....	45
Plano cartesiano .....	46
Árbol de problemas:.....	48
Árbol de objetivos:.....	49
Encuesta .....	51
Población y muestra.....	51
Instrumentos de recolección de información .....	51
Momentos en los que se llevó acabo la encuesta:.....	51
Encuesta de verificación directa .....	52
Propósito .....	52
Actividad de Campo .....	52
Tabla 1 .....	52
Aspectos a analizar en la Institución.....	52
Gráfica en porcentaje .....	53
Estudio analítico de la encuesta .....	32
Pregunta 1. El equipo directivo carece de liderazgo.....	32
REFERENCIAS.....	67

## ESCENARIO DE APERTURA

### Ámbito-localización

En la actualidad hablar de la Institución Educativa Caracas es abordar la historia de dos instituciones: la sede principal Caracas y su sección Escuela Beato Hermano Salomón.

El 16 de octubre de 1930, el Municipio de Medellín y siendo personero el señor Horacio Tobar G., compró al señor Ismael Correa (hijo), un lote de terreno de 2.800 varas cuadradas, ubicadas en la calle Caracas de esta ciudad por un valor de \$11.200 y con destino a la construcción de un local escolar, según consta en el acuerdo 187 de 1930. Dicho acto fue aprobado en dos debates, siendo Alcalde de Medellín Ignacio Navarro y Rafael Múnera Secretario.

Inicialmente la escuela se llamó “Escuela Onceava de Niñas Caracas”, aunque se desconoce el nombre de los primeros maestros. Se da comienzo a la labor educativa con dos grupos, porque en los salones restantes se dio albergue a los refugiados lituanos que en aquel tiempo llegaron a Medellín huyendo de quienes se habían adueñado de su patria.

Se cuenta que en aquella época, los niños de la escuela, siendo muy pobres, compartían con los refugiados lo poco que traían de sus casas y aunque los separaba la barrera del idioma utilizaban el lenguaje de la sonrisa, demostrando su solidaridad. Esto nos lleva a pensar que desde su comienzo la escuela ha tenido como lema, *educar a los niños en el compartir, en el interés por el dolor ajeno*. Con sobrada razón Martha Lucía Arango, Secretaria de Educación Municipal consideró a la Escuela Caracas como líder en la formación y educación de las clases populares.

Del período comprendido entre los años 1930 y 1938 no se tiene un registro de libros reglamentarios, dado que en el archivo no se encuentren datos precisos de alumnos matriculados, nómina de profesores, calificaciones y actas de reuniones.

Algunos acontecimientos de la escuela que se deben destacar son: en 1945 la escuela Caracas empieza a ser anexa de la Normal Superior de Varones, vale aclarar, se adhiere a las políticas de funcionamiento de dicha Institución. El 9 de noviembre de 1968 se cristalizó la idea de convertir la Escuela Caracas en una Institución mixta, durante este periodo el Secretario de Educación y Cultura Departamental era Alonso Saldarriaga Díaz, mientras que Héctor Abad Gómez Secretario de Educación Municipal.

En 1978 se crean los núcleos educativos bajo el Decreto No. 00797 de 1978 del 21 de abril. Entendiéndose por núcleos las dependencias de la Secretaria de Educación que prestan supervisión, vigilancia y control a los establecimientos educativos de la ciudad. A la escuela Caracas se le asigna el Núcleo 2A, ubicado en la sede Escuela José Celestino Mutis, a cargo de la señora María Cecilia Viera. Y para 1979 se crea el jardín infantil.

En 1980 se celebran los 50 años de la Escuela Caracas con un programa religioso-sociocultural, al que asiste la Secretaria de Educación Socorro Escobar, los jefes de Distrito Educativo, el Vicecónsul de Caracas, jefes de sección de la Secretaría de Educación, jefes de núcleo de Desarrollo Educativo y otras personalidades. Es condecorada la institución con la medalla PEDRO JUSTO BERRIO, con la resolución No. 000671 del 24 de octubre de 1980.

En 1981 se experimenta la enseñanza curricular en los primeros grados. Mientras que en 1984 hay una visita pastoral del Obispo Auxiliar de Medellín Fabio Betancur. Además, empezaría a funcionar el Aula Especial a cargo de la profesora Amanda Osorio en el año 1989.

Durante 1994 se presenta el proyecto para la implementación de la básica secundaria para dejar de ser escuela y funcionar como institución educativa. Mediante la Resolución 009217 de noviembre 18 de 1995 queda aprobado dicho proyecto y empieza a funcionar con dos grupos del grado sexto. Mas sería en el año de 1998 cuando se presentó el proyecto de Media Vocacional el cual se aprueba en el año 2000. Igualmente, en esta fecha se da inicio al servicio educativo nocturno para adultos.

En la actualidad la Institución Educativa atiende los niveles de preescolar y primaria en las dos sedes; básica secundaria y media vocacional en la jornada de la tarde solo en la sede Caracas (sede principal); y básica secundaria y media vocacional nocturna para adultos y jóvenes con escolaridad fuera de la edad establecida por la norma, también en la sede Caracas.

Han sido rectores de la institución:

Luis E. García	1939
Francisco Múnera	1940 – 1943
Arnulfo Zuluaga	1944
Miguel Ángel Álvarez	1945 – 1946
Antonio Restrepo	1947 – 1948
Francisco Congote	1949 – 1952
Luis Escobar Lemus	1953 – 1962
Vicente Cadavid	1963 – 1965
Hernán Castaño	1966 – 1967
Cristóbal Polo	1967
Ángel Londoño	1967

Guillermo Correa	1967
Pedro José Cardona G.	1968 – 1995
Omar de Jesús Cardona G.	1995 – 2016
Guillermo León Yepes Betancur	2016-2017

De la sección Escuela Beato Hermano Salomón se conoce que fue fundada por los Hermanos Lasallistas, obra social de dicho apostolado. La escuela brindaba estudio a los niños más desfavorecidos del sector y eran formados en los valores y principios lasallistas por los hermanos quienes eran sus docentes y a su vez padrinos benefactores.

Con el correr de los años la escuela sufrió un cambio, se hace un convenio con la Secretaría de Educación de Medellín, donde el municipio proporciona y paga la planta docente, pero son los hermanos los propietarios del local, los que administran y proporcionan los recursos físicos; además de implementar el proyecto educativo institucional.

Más o menos a mediados de la primera década del 2000, con el traslado de la comunidad y el colegio de San José a otro sector de la ciudad, la comunidad Lasallista entrega la escuela al Municipio de Medellín, tanto del local como de la infraestructura. Para ese momento la escuela ya había sido fusionada y formaba parte de la Institución Educativa Caracas.

### **Visión**

La Institución Educativa Caracas será en el año 2015 líder en la formación de ciudadanas y ciudadanos que decidan y actúen de manera responsable, libre y autónoma frente a las exigencias sociales, políticas y éticas, culturales, tecnológicas, científicas y

ambientales de su entorno, contribuyendo solidariamente a la transformación de la sociedad (PEI, 2013, p.17).

### **Misión**

Educar al estudiante en el ser, pensar, sentir y convivir a través de un proceso fundamentado en valores espirituales, éticos, sociales, morales, estéticos y culturales; con capacidad de decidir y actuar responsablemente ante las situaciones que se le presentan en su quehacer cotidiano (PEI, 2013, p.17).

### **Principios Institucionales**

El PEI (Proyecto Educativo Institucional) de la I. E. Caracas se fundamenta en los lineamientos del Ministerio de Educación, en especial a lo que hace referencia a la Ley General para crear unos principios orientadores que le dan sustento a la misión y visión institucionales. Es así, entonces que dentro de los mismos se consideran: Compromiso, excelencia y sabiduría.

**Compromiso:** Valor que se hace imprescindible en toda organización y más si es la educativa como en el caso que nos convoca (La I. E. Caracas). Tiene que ver con libertad, exigencia y autonomía que favorecen en cierta medida la realización no solo individual, sino también la grupal. “Comprometerse es poner al máximo nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. El compromiso implica un conocimiento de las condiciones que estamos aceptando y las obligaciones que éstas conllevan” (PEI, 2013, p.18).

**Excelencia:** Crear la cultura de la excelencia es una tarea que le compete a todos los entes educativos. Tiene que ver con lo axiológico y en esa medida, en la I. E. Caracas, se pretende garantizar el desempeño de los estudiantes en la sociedad, pues la excelencia va de la mano del cambio encauzado a ser un mejor sujeto.

Esta mirada desde la excelencia es un principio que no puede ser ajeno a una institución formadora de futuros ciudadanos, que no desconoce la función que ejerce la familia en este proceso que cualifica al ser desde el sentir (la parte del ser, lo actitudinal) y no solo desde el conocer (el saber, lo cognitivo).

En este orden de ideas, entendemos por un alumno excelente aquel que conjuga armónicamente los conocimientos y los valores humanos y sirve como modelo para los demás; que está a gusto consigo mismo y le gusta lo que hace, es feliz e intenta hacer feliz a los demás; que sobresale, especialmente, en valores humanos; y como ser humano es bondadoso (PEI, 2013, p.19).

En la I. E. Caracas, la excelencia se enfoca en la utilización al máximo de las capacidades que tiene todo individuo para aportar a la construcción de una mejor sociedad.

**Sabiduría:** Es un valor asociado a la vida misma que solo puede lograrse por la vía de la experimentación que cada uno obtienen del diario acontecer, del devenir.

Este valor es la capacidad de discernir entre lo bueno y lo malo para tener criterio de decidir lo mejor para el estudiante como ser humano que es. Pero, además, con criterios propios para buscar la verdad y asumirla y no ser manipulados por otros, con voluntad firme, con optimismo para afrontar las dificultades, con deseos de superación personal,

con respeto al pluralismo, con autoestima, con valores humanos, con capacidad crítica hacia lo que la sociedad les ofrece (PEI, 2013, p.19).

Indudablemente que este valor propende por la formación de un ciudadano que le va aportar lo mejor de sí a la sociedad para que los conflictos puedan dirimirse a través del diálogo. Con este valor la I.E pretende que en su momento los saberes construidos por el estudiante aporten al restablecimiento de una sociedad más justa y equitativa.

### **Filosofía Institucional**

Es netamente humana y personalizada orientada a la formación y estructuración de la personalidad, abarca por lo tanto toda la vida y las potencialidades del ser humano a través del desarrollo de valores sociales, éticos y de una participación consciente, crítica y transformadora de la comunidad educativa y familiar a la que pertenece el estudiante; por lo tanto, se considera no solo objeto de la educación, sino artífice de sus propias acciones de formación, este proceso está ligado a la vida cotidiana propiciando la reestructuración de su proyecto de vida.

### **Objetivos Institucionales**

#### **Objetivo general**

Favorecer la formación integral del estudiante en el pleno desarrollo de su personalidad, en el respeto a la vida, los derechos humanos, la autoridad legítima y la ley, dentro de un clima de sana convivencia y autoregulación, donde logre efectivamente comprometerse en el fortalecimiento de una sociedad nueva en la cual se integren mutuamente la tolerancia y la libertad.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Propiciar la toma de decisiones autónomas y responsables con un alto nivel de participación de estudiantes, padres de familia, docentes y directivos.
- ✓ Fortalecer el respeto por los derechos humanos y principios democráticos para que se conviva armónicamente con justicia, tolerancia, diálogo y libertad.
- ✓ Responder, como exige la Constitución Nacional, por una educación con calidad integral para el desarrollo humano.
- ✓ Propiciar el respeto por la diferencia en todos los campos de la actividad humana.
- ✓ Promover en los estudiantes la autoregulación en los diferentes aspectos de su desarrollo.
- ✓ Determinar los principios rectores que orienten las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Consagrar los derechos y deberes fundamentales de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa de la I. E. Caracas.
- ✓ Determinar los procedimientos para resolver con oportunidad y justicia los conflictos individuales o colectivos que se presenten entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Definir los criterios de regulación académica y de comportamiento.
- ✓ Fomentar valores que aseguren una sana convivencia humana donde predomine el derecho a la vida digna, la tolerancia, el sentido de pertenencia institucional, la solidaridad, el diálogo y la conciliación como vía argumentativa para lograr acuerdos.

## Descripción del problema

Hablar de comunicación asertiva en una institución educativa, es referirse a esa conectividad de la información entre los actores de ella, es estar informados sobre la realidad institucional y su acontecer diario y, son precisamente estas situaciones las que no se ven claramente reflejadas en la I. E. Caracas.

La dificultad radica principalmente desde el equipo directivo, pues por ausencia de liderazgo no precisan directrices institucionales claras y concretas que conlleven a canales de comunicación pertinentes para las diferentes situaciones. No existe un equipo de comunicación con estrategias coherentes y fines claros; propiciando así que la información que se brinda a docentes, estudiantes y padres de familia en ocasiones se vea interrumpida y carezca de credibilidad.

Al realizar el análisis de la matriz Vester, se evidencia que la I. E. adolece de estrategias gerenciales de comunicación que posibiliten un flujo informativo adecuado y eficiente permitiendo así que los miembros de esta se encuentren satisfechos con el desarrollo de prácticas educativas coordinadas y pertinentes.

En la vida institucional se observa a diario que no hay presencia de planeación estratégica permitiendo que las acciones se encaminen a la meta institucional. Aunque existe un comité operativo de dirección no se observa delegación de funciones a los miembros de la I. E. sino, por el contrario, se realizan actos centralistas que indisponen al personal haciendo el trabajo más denso y poco comprometido. Se observa poco liderazgo estratégico por parte de los directivos que atienden diariamente lo urgente más no lo importante.

Por último, los canales de comunicación establecidos no han sido efectivos porque se satura, o se omite la información para el buen desarrollo de las labores institucionales.

### **Problema de conocimiento**

¿Cuáles son las estrategias de gestión que contribuyen al mejoramiento de la comunicación en la I. E. Caracas?

## **ESCENARIO DE FORMULACIÓN**

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

✓ Crear estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la institución educativa caracas.

#### **Objetivos específicos**

✓ Realizar un diagnóstico por medio de la herramienta matriz de Vester, con el fin de evidenciar los problemas de la I. E. Caracas.

✓ Aplicar instrumentos de medición para identificar dificultades en la comunicación.

✓ Diseñar una cartilla de actividades en pro de favorecer la comunicación en la I. E. Caracas.

## Justificación

Los seres vivos desarrollan la capacidad de comunicarse originada en la interacción existencial que enmarca sus relaciones vitales; manifestada, con mayor extensión en el ser humano, cuya necesidad vital se expresa desde su nacimiento, y su satisfacción está asociada a la supervivencia, donde la comunicación es determinante con referencia a la calidad de las interacciones que se establecen desde la niñez; por tanto, es a través de la comunicación que estos pueden conocer e interactuar con el mundo, transformándose a sí mismos, así como convirtiendo la realidad que abarca las relaciones sociales, familiares y escolares que, en cierta medida, regulan su conducta por medio de normas ya establecidas por la sociedad.

En este sentido se puede afirmar que todo comportamiento humano es comunicación, por lo tanto, parafraseando a Watzlawick (1983) no hay “no comunicación”, lo que deriva en concluir que la comunicación es un concepto plenamente unido a la vida de la sociedad, a la vida organizacional en todos sus órdenes, tanto de la dimensión institucional como la interpersonal e intrapersonal.

La comunicación implica algo que se comparte entre dos o más sujetos. Relacionando la comunicación con la educación, se puede observar que su acoplamiento es casi total, al punto de fundirse el uno con el otro, en la producción del conocimiento, tal cual lo concibió Freire “La educación es comunicación, es diálogo en la medida en que no es la transferencia del saber, sino un encuentro de sujetos interlocutores, que buscan la significación de los significados” (1976, *s.p.*), donde, comunicación y educación son una misma cosa, es decir que son conceptos y procesos unidos. Originándose ambos, a la par, dentro de una sociedad donde se permite y precisa utilizar el lenguaje como un medio cotidiano de interacción, relación y contacto con el mundo y con los otros seres que lo conforman, en cuyo proceso cognoscitivo siempre están

involucrados, por lo menos, dos seres: el emisor y el receptor, haciendo posible la relación existencial, el conocimiento, la educación y la comunicación.

De ahí que toda sociedad y en especial su desarrollo esté limitado en gran medida a la unión de esfuerzos individuales para la consecución de los fines grupales, lo que no se lograría sin una adecuada y eficaz comunicación entre quienes estén comprometidos en dicha tarea; la comunicación cobra mayor importancia, cuando se trata del ámbito escolar, como medio para lograr los objetivos propuestos por la Institución de que se trate, dado que, la relación entre el personal directivo y el personal docente debe ser asertiva, la cual es definida por Alberti (1977), como:

La comunicación emitida por una persona en un contexto interpersonal, que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de esa persona de un modo directo, firme, honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos y actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas (p. 125).

En nuestro medio existe una autoridad escolar marcada en cuanto al manejo y funcionamiento de las instituciones educativas consagrada en las normas que reposan en el Proyecto Educativo Institucional y en el Manual de Convivencia Escolar, tratados que reúnen las diferentes disposiciones legales existentes y vigentes en esta materia, donde el Gobierno Escolar está entronizado en la jerarquización de órganos y directivos docentes que, en suma, ejercen el manejo y control institucional y es en ellos en quienes se confía la adecuada marcha del plantel hacia la consecución de los objetivos y fines institucionales, con el concurso decisivo y determinante del personal docente adscrito a la organización educativa en cuestión.

Es en este punto, donde radica el propósito fundamental de este proyecto en desarrollo el cual es introducir, implementar, hacer activo y eficaz al interior de la comunidad educativa un cambio

de concepción y aplicación en lo que ha sido la práctica acostumbrada del ejercicio del poder en la comunicación que entre ellos se ha ejercido. Haciendo notar que de ella depende en gran parte no sólo las adecuadas relaciones interpersonales, sino además, la buena marcha de la institución y la educación que se debe propiciar e impartir en dicho establecimiento educativo, comunicación que debe estar basada en una interacción y discurso ágil, amplio, claro y veraz, entre sus intervinientes, y por sobre todo, que debe ser crítica y auto constructiva, de lo que se pretende transmitir por los directivos docentes, y de lo que en realidad se capta como mensaje en los receptores, la planta de profesores.

Para esto, se priorizará en el encuentro y diseño de estrategias de gestión surgidas al interior de lo que ha representado la experiencia vivida en dicha institución educativa, en el trabajo pedagógico en el aula de clase, y a través de la participación activa de toda la comunidad escolar, en cada uno de los espacios y actividades donde se encuentren involucrados dichos estamentos, de cara a detectar la principal problemática y mayores dificultades que en materia de comunicación han surgido, entre directivos docentes y el personal de profesores adscritos a dicho plantel educativo, en lo que respecta al quehacer educativo institucional.

Una vez detectada y relacionada la problemática comunicativa a nivel de los directivos y el personal de educadores del plantel y los factores que la propician o que la causan, se procurará establecer una serie de estrategias de gestión que tiendan a atacar esos focos o puntos débiles que dañan la comunicación escolar entre directivos y personal docente, hacia el cambio de concepción y aplicación del modelo pedagógico institucional, que en materia de dicha comunicación debe prevalecer en la I. E. Caracas. Concretado en la interacción, diálogo permanente y crítico, suscitado en el proceso de las relaciones de trabajo, entre los educadores y los directivos docentes, también entre docentes y padres de familias adscritos al plantel, como

desde los directivos, profesores y la comunidad del entorno de influencia de la institución educativa, en las diferentes actividades y gestiones que comprende el desarrollo del quehacer educativo cotidiano, de la institución, de cara al logro de la realización, alcance de las metas y fines institucionales.

No puede pasarse por alto que la educación de hoy en día es muy tradicional, donde el marco de la comunicación entre directivos y profesores no ha escapado a dicha realidad, ya que se ejerce el poder despóticamente, no con interés de bienestar sino como premisa de autoridad y respeto cuyas órdenes o mandatos, sean o no acordes y en beneficio del plantel o de la comunidad educativa que representan.

También ocurre entre los docentes, quienes por sus celos profesionales se sienten *mandados sin más ni más* por quienes consideran sus iguales, no terminan asumiendo con compromiso institucional sus indicaciones o directrices, en perjuicio de la institución misma y su adecuada marcha. Y tampoco se puede dejar de lado, el caso de los directivos docentes permisivos y poco responsables en el ejercicio de sus funciones que, por ignorancia o simplemente por desapego institucional o profesional, no ejercen su liderazgo y poco o nada realizan o comunican de cara a lo que implica la gestión directiva del plantel que representan.

Dado que esto constituye serios obstáculos a vencer, se percibe que el directivo docente debe ser más constructivista, dinámico y comunicativo; utilizando estrategias diversas para propiciar una comunicación significativa, auto constructiva, reflexiva y crítica, en el personal que por sus funciones y cargo dirige, como es el caso de los docentes a su mando en el plantel, haciéndose notar entre ellos, como un verdadero líder que da ejemplo en el trabajo y esfuerzo por sacar adelante la institución en sus fines y propósitos; logrando en el personal docente su adecuado entendimiento y toma de responsabilidades y compromisos en el desarrollo y ejecución de las

actividades de su rol institucional al verse respetado y valorado como agente dinámico en el proceso enseñanza aprendizaje.

En síntesis, este proyecto de desarrollo parte de la idea en que la comunicación es una herramienta indispensable en la práctica docente y, principalmente, a nivel del adecuado funcionamiento de la institución y de la consecución de sus fines y propósitos. Ello se hace con la finalidad de invitar a los directivos docentes, a los educadores, a los alumnos y a los padres de familia que integran la comunidad educativa del plantel, a reflexionar sobre la importancia de una eficaz y verdadera comunicación en el ámbito escolar, surgida de profesionales capaces y conocedores del saber que poseen y de las funciones que les otorga su cargo y la ley y que están llamados a ofrecer al personal que está a su cargo. Dicho ejercicio requiere de una participación activa, para asegurar el cumplimiento de sus tareas y metas a este nivel, implementando un modelo comunicativo que requiere de directivos docentes que demuestren su liderazgo institucional y pedagógico, así como propiciando e incentivando la constante formación crítica del conocimiento en sus docentes, conocedores y respetuosos de las tendencias modernas que, a nivel de pedagogía, y de administración escolar, redundan en la instauración de modelos educativos y de administración escolar nuevos, actuales, auto constructivistas y por sobretodo, dinámicos y líderes, en la prestación del servicio que está llamado a ofrecer e impartir, la institución educativa como tal.

Por lo tanto, se abordan en este proyecto además aspectos esenciales en la comunicación interpersonal en el ámbito escolar, donde cobra importancia la palabra y el lenguaje, en la elaboración de los mensajes y, en especial, en la aproximación del conocimiento e información que se pretenda hacer llegar al personal docente, asumiendo que, toda buena comunicación lleva implícito un cambio o modificación de ideas, costumbres, hábitos, modos de vida, liderazgo y

otros rasgos de la personalidad del individuo o del grupo, que redundan en beneficio o en perjuicio de la institución educativa que se regente.

Se analiza igualmente la problemática que presenta la comunicación en el servicio y función que ofrece la institución, y se propondrá a partir de la experiencia que arroje dicho proyecto algunas propuestas a manera de modelo comunicativo, activo o participativo, que propicie el flujo de la comunicación entre el emisor (directivo docente) y el receptor (planta de profesores), que busque una mayor participación de estos en dicho quehacer, que implique el desarrollo de habilidades comunicativas, tanto en el personal directivo como en los demás educadores; además que sea incentivador de las capacidades creativas y reflexivas, a partir del cuestionamiento y la imaginación; requisitos necesarios para que surja una adecuada participación en las actividades, tareas y proyectos que emprenda la institución. Y que mejore, no solo en cuanto resultados prácticos, sino didácticos y cognoscitivos la misma. Un modelo comunicativo donde el Directivo docente sea realmente un comunicador profesional, un líder que, además de identificar sus propias limitaciones, se proyecte a sus dirigidos (personal docente), como un propiciador del conocimiento y facilitador de actividades más que un simple transmisor de órdenes y de repartición de compromisos y tareas a través de sus discursos impositivos y retóricos; prácticas que se contraponen totalmente a la implementación de espacios críticos, dialogados y de interacción.

La función de este nuevo Directivo docente, forjado en la nueva vivencia de una comunicación escolar de alto nivel crítico, dialogada y participativa, y que posea adecuadas competencias comunicativas, a la manera como Ortiz las define como requisito indispensable para un buen maestro: “la competencia comunicativa es la capacidad del maestro para establecer una comunicación efectiva y eficientemente óptima (con sus alumnos), al desarrollar en su

personalidad un estilo de comunicación flexible y lograr los resultados educativos deseados” (1997, s.p.).

Competencias que lo facultan para el ejercicio eficiente de las funciones propias de su profesión y administración y que lo lleven a asimilar los dinámicos cambios que se producen en el proceso comunicativo, de la mano con los avances científicos y tecnológicos, dado que su función no es brindar un cúmulo de información sobre actividades o tareas por acometer, sino propiciar su ejecución efectiva con quién se relaciona e interactúa a diario, en la institución escolar, es decir, los docentes; a través de la relación dialógica, aquella basada en el intercambio de información multidireccional- directivo docente- docentes y docentes- directivo docente, propiciándole a ambos, la recreación del conocimiento y la retroalimentación recíproca en la ejecución y evaluación de las tareas y actividades institucionales.

Un nuevo modelo comunicativo, que requiere de educadores (directivos docentes) que sepan combinar diferentes medios de expresión verbales, no verbales, gestuales, etc.; para expresar sus pensamientos con fluidez, claridad y sencillez, que puedan dominar y seleccionar el lenguaje y los códigos adecuados a los interlocutores con quienes interactúan y al contexto en que se desenvuelven. Que sepan modular su tono de voz respecto a los interlocutores a quienes tienen en frente, es decir, profesionales que por su formación y experiencia, manejen y utilicen adecuadamente, los lenguajes comunicativos; educadores (directivos docentes) que, además de esto, sepan escuchar con detenimiento a sus dirigidos (docentes).

Finalmente, esta nueva propuesta para la Institución Educativa Caracas exige de un verdadero educador, capacitado en habilidades que faciliten el diálogo, en argumentar con criterios, en cooperar a la formación de consenso en el grupo, hábil para aclarar oportunamente posibles dudas, en disentir correctamente, en percibir barreras y fuentes de tensiones que impidan la

comprensión y el compromiso serio, de los docentes con quienes interactúa, en el quehacer cotidiano de la institución.

## **Marco teórico**

El presente proyecto cuenta con una etapa de indagación y fundamentación teórica, que ha sido desarrollada por medio de un análisis categorial de revisión teórica. Las categorías que se abordan son: la comunicación y la gestión; y de estas se desprenden algunas subcategorías que se evidencian a continuación.

### **La comunicación como eje articulador de las organizaciones educativas**

Las organizaciones de tipo educativo, han sufrido diferentes transformaciones puesto que el desarrollo mundial se ha volcado a corrientes productivistas, donde todo se mide por resultados y por los niveles de eficiencia de los sistemas. Sin embargo, la educación ha asumido una postura crítica respecto a estas maneras de concebir el desarrollo, lo que ha permitido que el desarrollo humano se vea influenciado por las capacidades de los sujetos y de las comunidades que intervienen en el acto educativo.

La convicción de que el principal imperativo de la economía moderna es el conocimiento, y el proceso más importante de desarrollo económico es el aprendizaje, se han constituido en la base de sustentación de profundas transformaciones de la gestión organizacional. Se está transitando de organizaciones piramidales y rígidas en cuanto a su estructura, a organizaciones descentralizadas, abiertas, con una gestión participativa que estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autodirigidos y que, además, busca el consenso y compromiso en el establecimiento y consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales. Este tránsito, que no es fácil por la preeminencia de una cultura cimentada en el poder de un gerente o jefe autoritario, a una cultura de

puertas abiertas, orientativas, formadoras y participativas, se está propiciando a través de la implementación de un nuevo estilo de gestión: la gestión por competencias (Pacheco, 2005, p. 71).

Los contextos educativos se ven atravesados por las diferentes dinámicas de la globalización y de las realidades regionales, nacionales, continentales y universales. La comunicación al interior de las organizaciones es siempre un conducto indispensable y necesario para la sinergia y el correcto funcionamiento de las mismas; sin embargo, en las organizaciones dedicadas a la formación del ser humano, la comunicación se convierte en un eje de articulación donde las diferentes gestiones de las instituciones convergen en un mismo mecanismo de interacción y de transmisión de la información.

### **Postura del gerente educativo frente a la comunicación en la escuela**

La mirada que el gerente educativo tiene respecto a la comunicación, influenciará de manera radical las relaciones que se generan entre los actores de la educación y las diferentes maneras en las que se generarán canales y estrategias de comunicación. De igual forma, el liderazgo y la manera en que este se ejerce, afecta de manera directa las maneras en que los colaboradores de las instituciones educativas intervienen en actos de comunicación.

El éxito exige un conocimiento intuitivo o adquirido sobre cómo dirigir exactamente a las personas, cómo obrar a través de ellas, cómo motivarlas y capacitarlas. Un buen líder tendrá la habilidad de influir en los demás actores de una organización para que éstos se orienten al logro de las metas establecidas. La influencia es parte medular del liderazgo. Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir; por ello, con frecuencia, estos y los subordinados intercambian papeles en el proceso de influencia. Por otra parte, influir

y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio (Rivera, Vera, de Bermúdez & de Fernández, 2005, p. 72).

Entonces el liderazgo, tiene un fuerte impacto en los procesos de comunicación, pues fortalece las dinámicas guiadas dentro de las relaciones que se generan en el acto educativo. La importancia que el gerente educativo brinda a la comunicación, sin duda afecta la manera en que se emplean los canales, las estrategias y las directrices de la comunicación.

### **Comunicación desde el punto de vista estratégico**

Ocampo (2016), propone que los planes estratégicos de comunicación aunque efectivamente se deben alinear con las directrices estratégicas de las organizaciones y ser anclados a sus metas, también deben ser más humanos, deben tener en cuenta la naturaleza de las relaciones humanas y los factores culturales. Por otra parte, para Martín-Barbero (1992) la comunicación es la estrategia más efectiva para transitar los tiempos de crisis en las comunidades.

Una de las mayores dificultades que presenta la comunicación actual, es que debe también generar entretenimiento, en palabras de Crespo, “nos entretenemos más de lo que nos informamos” (2016, p. 3). Más allá de juzgar o cuestionar si el entretenimiento es correcto o incorrecto, lo realmente importante para el gerente educativo es comprender que la información solo se transmite en la actualidad, cuando genera vinculación y atracción del interlocutor, ya sea por medio del entretenimiento o cualquier medio de vinculación relacional.

El Ministerio de Educación Nacional (2013), brinda un Plan de Comunicaciones, que sirve como instrumento para la planificación de la comunicación en las instituciones educativas y que tiene como propósitos:

Contribuir al logro de los objetivos y metas del Ministerio de Educación Nacional planteados en las cinco líneas estratégicas, promoviendo la articulación y sostenibilidad del Modelo de Integración Institucional y el fortalecimiento de la excelencia como factor clave en la cultura organizacional.

Divulgar y posicionar en los medios de comunicación (prensa, radio, televisión, digitales) las actividades, eventos, temas estratégicos y temas coyunturales de la agenda educativa, con el ánimo de dar a conocer a la comunidad los avances y logros en Educación Integral a la Primera Infancia, Educación Preescolar, Básica y Media y Educación Superior.

Generar acciones estratégicas de Social Media tendientes a fortalecer la participación ciudadana construyendo relaciones asertivas con la comunidad digital a fin de posicionar la agenda educativa en el contexto virtual (Ministerio de Educación Nacional, 2013, *s.p.*).

De igual forma, las instituciones educativas deben contar con un plan de comunicaciones claro, que brinde directrices de las rutas, los medios, las estrategias y los alcances de las comunicaciones al interior y al exterior de las organizaciones educativas.

### **La gestión educativa, como recurso para la operatividad y la eficiencia de la comunicación**

La gestión educativa se puede entender como la parte operativa de la gerencia, de manera que cuando se habla de gestión estratégica, se puede comprender como la operación eficiente y eficaz de determinados recursos y propósitos para cumplir determinados objetivos institucionales. Entonces, la gestión estratégica de las comunicaciones, implica considerar la comunicación como un medio propicio para fortalecer los procesos institucionales y alcanzar los objetivos

misionales. Nuevamente en la gestión, el liderazgo también se constituye un factor crucial para el éxito de los procesos:

También de introducción reciente, y directamente vinculada a la noción de liderazgo distribuido, se encuentra el desarrollo de la literatura sobre liderazgo sostenible. Este pone el foco en la perdurabilidad del mejoramiento, ya sea en una misma organización escolar, o en el conjunto del entorno local. El concepto de liderazgo sostenible considera que, tanto el director como el sistema escolar, deben facilitar la construcción de aprendizajes y cambios que perduren en el tiempo, lo cual se vincula fuertemente a la generación de liderazgos que se mantengan más allá de las personas individuales. Por una parte, intenta dar solución al problema de lo que suele ocurrir cuando hay recambio de directores, en que muchos de los avances que ha tenido una escuela en su trayecto de mejora se diluyen o directamente se pierden. Dicho en positivo, debe existir una consideración explícita por anticiparse a resolver la sucesión de los líderes, por lo que la formación de otros nuevos debe ser una preocupación permanente de los directores actuales. Otra preocupación debe ser la de generar liderazgo compartido, y no unipersonal, al interior de la propia institución. Así también se garantiza que las prácticas exitosas que se hayan instalado en las escuelas no se pierdan cuando haya un cambio de director (Trujillo, López y Lorenzo, 2016, p. 13).

El gerente educativo, además de ser responsable del alcance de los objetivos institucionales, también es responsable del desarrollo de los miembros de la comunidad educativa:

El desarrollo de personas también puede comprenderse como la incorporación y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que pueden ayudar a los profesores a

realizar de mejor manera su labor. El trabajo en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, nunca es estático. En medio de cada acción siempre hay un aprendizaje constante, ya sea que se trate de detectar y corregir los errores que se cometen habitualmente, o bien de descubrir nuevas maneras de mejorar. Fullan (2007) destaca la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se dé de manera contextualizada, insertos en el lugar donde trabajan, lo cual resulta en un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas formales. En este ejercicio, cumple un rol fundamental la existencia de supervisores – o tutores- que estén a cargo de explicar, apoyar, corregir (evitando la formación de malos hábitos), evaluar e ir entregando grados crecientes de responsabilidad a los docentes, en estrecha relación con la dirección de la escuela (Trujillo, et. al., 2016, p. 16).

Allí, entonces, la comunicación juega un factor importante pues es el medio para la constitución de la gestión del conocimiento dentro de la institución, pues esta a su vez permite el desarrollo de los sujetos en diferentes maneras y niveles.

## **Metodología**

### **Tipo y diseño de investigación**

#### ***Investigación educativa por medio de un proyecto de desarrollo***

La investigación educativa es la aplicación de conceptos como conocimiento científico, ciencia, método científico e investigación científica aplicados a todos ellos en el ámbito de la educación. Trata de las cuestiones y problemas relativos a la naturaleza, epistemología, metodología, fines y objetivos en el marco de la búsqueda progresiva de conocimiento en el ámbito educativo. Una manera de poder dar una definición es analizar cómo está concebida en las distintas perspectivas de investigación (Albert, 2007).

Surge pues la necesidad de investigar en el ámbito de la educación, específicamente en la I.E. Caracas, observando claramente una realidad desde la cotidianidad, formulando preguntas sobre cómo funciona, cómo es el comportamiento de las personas, cómo se ejerce el liderazgo, cómo es el desempeño de los roles y cuáles son los efectos que se despliegan en la práctica diaria.

La investigación educativa ayuda a determinar diferentes situaciones que enmarcan fenómenos en la realidad de la institución y que en ocasiones afectan el funcionamiento de esta, se pretende intervenir ayudando con posibles estrategias que mejoren su práctica.

Con la estructura y la vivencia del proceso donde los sujetos, en este caso los docentes de la institución son tenidos en cuenta desde lo cotidiano y con la experiencia conceptualizada o categorizada, se afirma que el interés no son las relaciones estadísticas ni de variables, sino presentar el saber auténtico, sistemático e intersubjetivo que permita iluminar la práctica diaria.

Busca conocer el significado que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprehender el proceso de interpretación por el que la gente define el mundo y actúa en

consecuencia. Es un intento por ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando.

La investigación educativa con el proyecto propende recalcar lo social y dialógico. Mediante el diálogo, las personas se unen y participan en todos los aspectos o pasos de la investigación, la educación y la acción colectiva.

Es mediante la conversación con los docentes, en las charlas, reuniones entre unos y otros y haciendo cosas juntas como ellos se conectan, y esta conectividad conduce al significado compartido de la comunicación asertiva.

El diálogo en nuestro proyecto alienta a las personas a expresar sus perspectivas y experiencias, ayudándolos a mirar el "porqué" de sus prácticas, invitándolos a examinar críticamente las fuentes y las implicancias de su propio conocimiento.

En este contexto institucional la comunicación permite despertar las voces de los participantes y cultivar su participación como agentes fundamentales y activos del cambio.

Con los hallazgos que arroje la investigación, se pretende crear estrategias que mejoren la realidad institucional para que toda la comunidad educativa sea la beneficiada.

Para esta metodología es necesario involucrar a los docentes de la institución en particular, como agentes directos en la práctica institucional, es desde ellos que se le podrá dar una mirada clara a la situación problema que se va a intervenir, en este caso la comunicación.

### **Cronograma de actividades**

Actividad	Indicador de resultado	Resultado	Responsable	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
				ENE	FEB	MAY	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Diagnóstico a partir del instrumento matriz de Vester.	Identificar las falencias o dificultades con relación a los procesos de comunicación en la I. E. Caracas	<p>P1: El equipo directivo (rector y coordinadores) carece de liderazgo.</p> <p>P2: No hay claridad en los procesos.</p> <p>P3: En la práctica educativa (cotidianidad) la comunicación se diluye.</p> <p>P4: Las estrategias de comunicación existentes no están articuladas en la institución.</p> <p>P5: Los canales de comunicación se ven interrumpidos porque no tienen un fin claro.</p> <p>P6: Falta de claridad en el proceso de comunicación de la institución.</p> <p>P7: Por la ausencia de liderazgo del equipo directivo, la comunicación no es efectiva.</p> <p>P8: Desconocimiento de los roles de liderazgo en el equipo directivo.</p> <p>P9: Falta de asertividad en la</p>	Dayla, Lina, Mary										20				19



## Recursos Humanos

Grupo investigativo conformado por:

Dayla Helena Vasco. Licenciada en educación preescolar del Tecnológico de Antioquia. Estudiante de Especialización en gerencia educativa de la Universidad Católica de Manizales. Labora en la Institución Educativa Caracas, sector oficial; con funciones como: investigar, diseñar y ejecutar el proyecto en la institución.

Lina María Castaño Patiño. Licenciada en educación básica con énfasis en ciencias naturales del Instituto de Educación Rural (ISER), Pamplona. Actualmente se desempeña en el área de ciencias naturales en los grados 6 7 y 8 en la Institución Educativa Gilberto Echeverri Mejía del municipio de Bello. Área en la que profundiza: ciencias naturales y educación ambiental; con funciones como: investigar, diseñar y ejecutar el proyecto en la institución.

Mary Luz Pamplina Montoya. Licenciada en educación preescolar del Tecnológico de Antioquia. Estudiante de especialización en gerencia educativa de la Universidad Católica de Manizales. Es docente titular de grupo de preescolar en el sector privado; con funciones como: investigar, diseñar y ejecutar el proyecto en la institución.

Directivos y docentes de la institución educativa Caracas: desarrollaron las encuestas.

Sandra Bibiana Burgos L.: Docente de la Universidad Católica de Manizales y asesora del proyecto.

## Financieros

### Presupuesto global por fuentes de financiación

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	PROPIAS		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL	\$ 6.646.550	-	-	-	\$ 6.646.550
ALQUILER EQUIPO	\$ 2.165.000	-	-	-	\$ 2.165.000
SOFTWARE	-	-	-	-	-
MATERIALES	-	\$ 216.500	-	-	\$ 216.500
SALIDAS DE CAMPO	-	\$ 433.000	-	-	\$ 433.000
PUBLICACIONES	-	\$ 216.500	-	-	\$ 216.500
PASAJES	\$ 960.000	-	-	-	\$ 960.000
REFRIGERIOS	-	\$ 200.000	-	-	\$ 200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.771.550</b>	<b>\$ 1.066.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>\$ 10.837.550</b>

Rubros	Unidad	Valor unitario	Factor	Valor	Cantidad semana	Total	Tipología
1. Personal (Horas)	2	\$ 10.000,00	53,50%	\$ 15.350,00	5	\$ 6.646.550,00	<b>Recurrente</b>
2. Equipos (General)	2	\$ 2.500,00	-	\$ 2.500,00	10	\$ 2.165.000,00	<b>Recurrente</b>
4. Materiales (Hoja)	1	\$ 100,00	-	\$ 100,00	50	\$ 216.500,00	<b>No recurrente</b>
5. Salidas de campo (General)	1	\$ 100.000,00	2,5	\$ 100.000,00	10,825	\$ 433.000,00	<b>No recurrente</b>
6. Publicaciones (Unidad)	1	\$ 50.000,00	2	\$ 50.000,00	8,66	\$ 216.500,00	<b>No recurrente</b>
7. Pasajes (Unidad)	2	\$ 24.000,00	2,165	\$ 24.000,00	-	\$ 960.000,00	<b>Recurrente</b>
8. Refrigerios	2	\$ 5.000,00	2,165	\$ 5.000,00	-	\$ 200.000,00	<b>No recurrente</b>
<b>Total presupuesto global</b>						<b>\$ 10.837.550,00</b>	
<b>Recurrentes</b>						<b>\$ 9.771.550,00</b>	
<b>No recurrentes</b>						<b>\$ 1.066.000,00</b>	

## ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS

### Hallazgos

El presente proyecto de investigación logró determinar las dificultades más comunes y notorias que se presentan en la I. E. Caracas, con respecto a los procesos de comunicación y divulgación de la misma. Donde el equipo directivo carece de estrategias claras y pertinentes para lograr que los canales de comunicación fluyan eficazmente y oportunamente para toda la comunidad educativa.

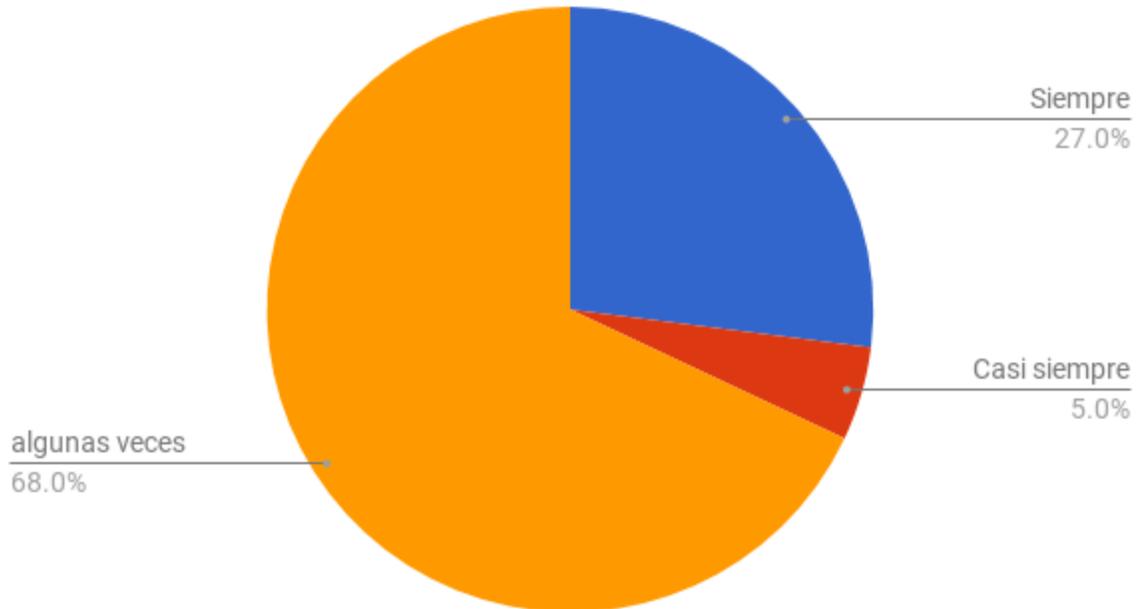
Esto puede evidenciarse claramente con las respuestas que arrojó la encuesta a las ocho preguntas. 1) Un 86% de la muestra sostiene que los directivos carecen de liderazgo. 2) El 77% afirma que no existe claridad en los procesos comunicativos. 3) La mitad de la muestra concluye que la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma. 4) Además las estrategias de comunicación existentes están articuladas según el 82%. 5) También que la claridad en el proceso de comunicación según el 82% falla. 6) Igualmente que la asertividad en la comunicación del equipo directivo está disfuncional las más de las veces, dice el 82%. 7) Como refieren que la comunicación sigue un canal descendente, postula un 82% de los encuestados. 8) Que solo algunas veces (86%) los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa. Veamos el estudio analítico de las mismas.

## Estudio analítico de la encuesta

### Pregunta 1. El equipo directivo carece de liderazgo.

Figura 1

Pregunta 1

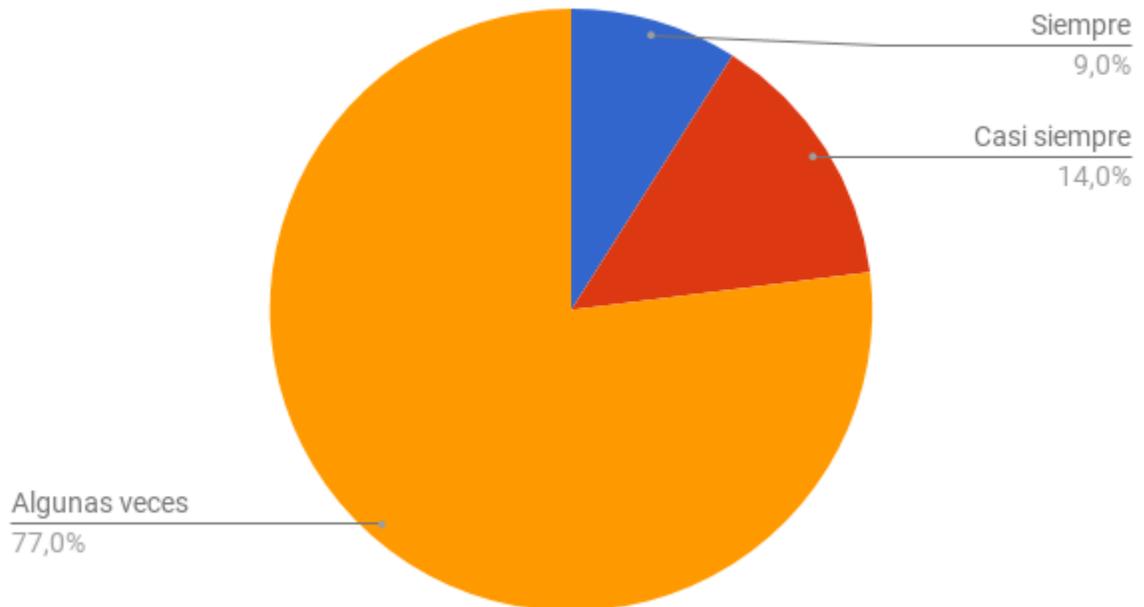


Puede observarse de acuerdo con los resultados que algunas veces el equipo directivo carece de liderazgo en la toma de decisiones para llevar a cabo su labor, pues el 68% de los encuestados confirman lo expuesto en la pregunta. Se puede advertir que casi una tercera parte considera que realmente se carece de liderazgo, lo cual nos ratifica que se debe trabajar en la asertividad.

**Pregunta 2. Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.**

**Figura 2**

Pregunta 2

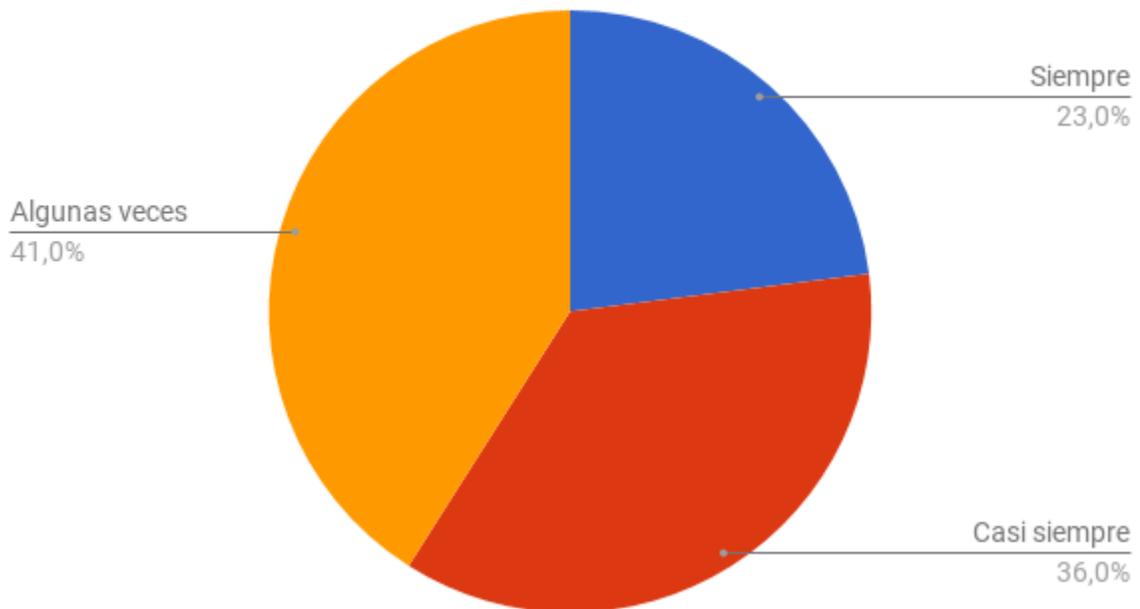


En análisis a esta pregunta nos permite discernir que el dos terceras partes (77%) considera que solo existe claridad algunas veces en los procesos comunicativos con la meta institucional; dado lo anterior nos pone de manifiesto que la meta propuesta por la Institución carece de comunicación oportuna y se debe ahondar en ella, con el fin de retroalimentar dichos procesos.

**Pregunta 3. En la cotidianidad de la Institución Educativa Caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.**

Figura 3

Pregunta 3

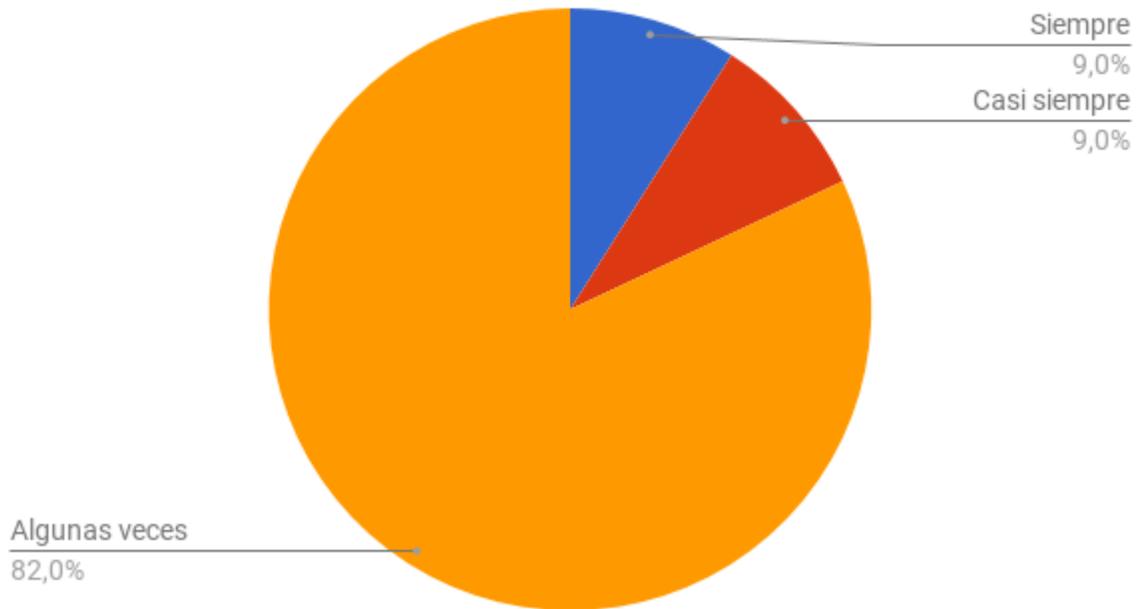


El estudio y análisis para esta pregunta nos indica que: el 23% de los encuestados considera que siempre la comunicación se diluye por la falta de orientación de la misma; el 36% indica que casi siempre y el 41% algunas veces. Por lo tanto, colocamos de manifiesto nuevamente que algunas veces la comunicación se diluye por la falta de canales que permitan facilitar una acertada comunicación y así poder liderar aspectos que enaltezcan la buena marcha de la Institución Educativa Caracas.

**Pregunta 4. Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la Institución Educativa Caracas**

**Figura 4**

Pregunta 4

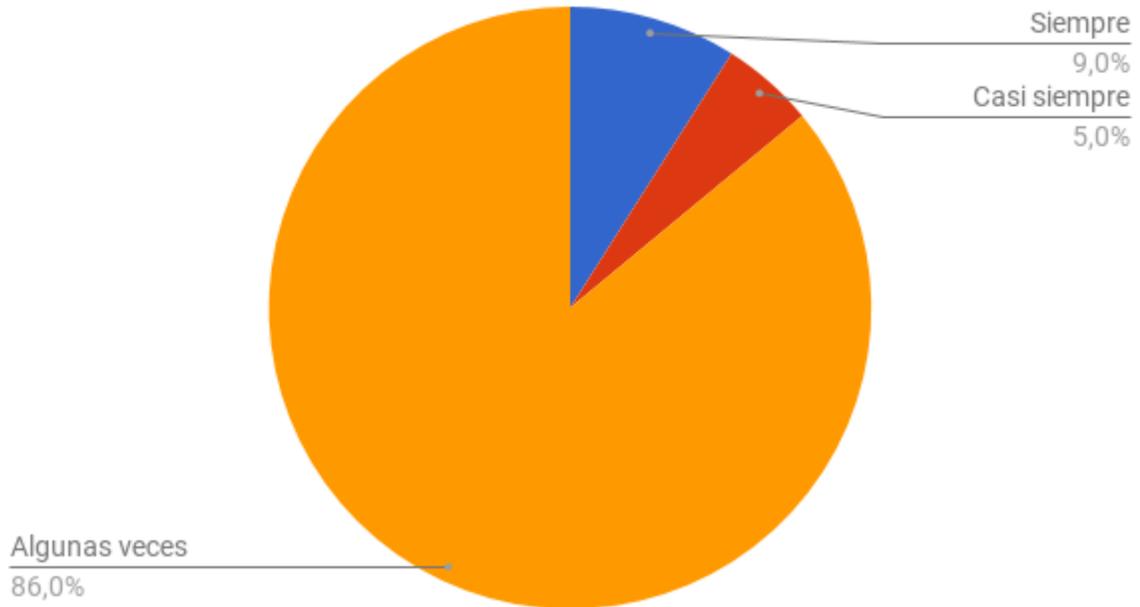


Es relevante la información y el estudio a esta pregunta referente a que algunas veces las estrategias comunicativas están articuladas, lo cual permite concretar que la comunicación no es relevante ni tampoco permite canalizarse por los emisores correctamente; lo que dificulta en gran medida un acertado manejo mediante directrices apropiadas que nos muestran resultados desfavorables en cuanto a la comunicación se refiere.

### Pregunta 5. Hay claridad en el proceso de comunicación

Figura 5

Pregunta 5

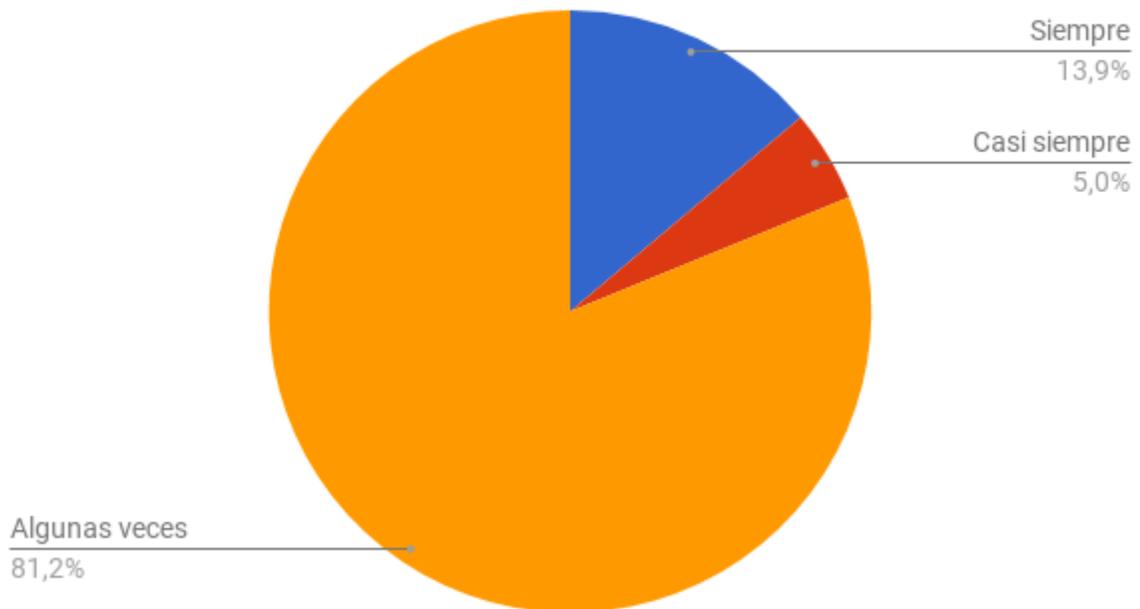


En la mayoría de los casos no hay claridad en los procesos comunicativos, debido precisamente a que los encuestados manifiestan que casi siempre se presenta esta situación, pues el 86% de los encuestados permite establecer esta proporción.

**Pregunta 6. Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad**

Figura 6

Pregunta 6

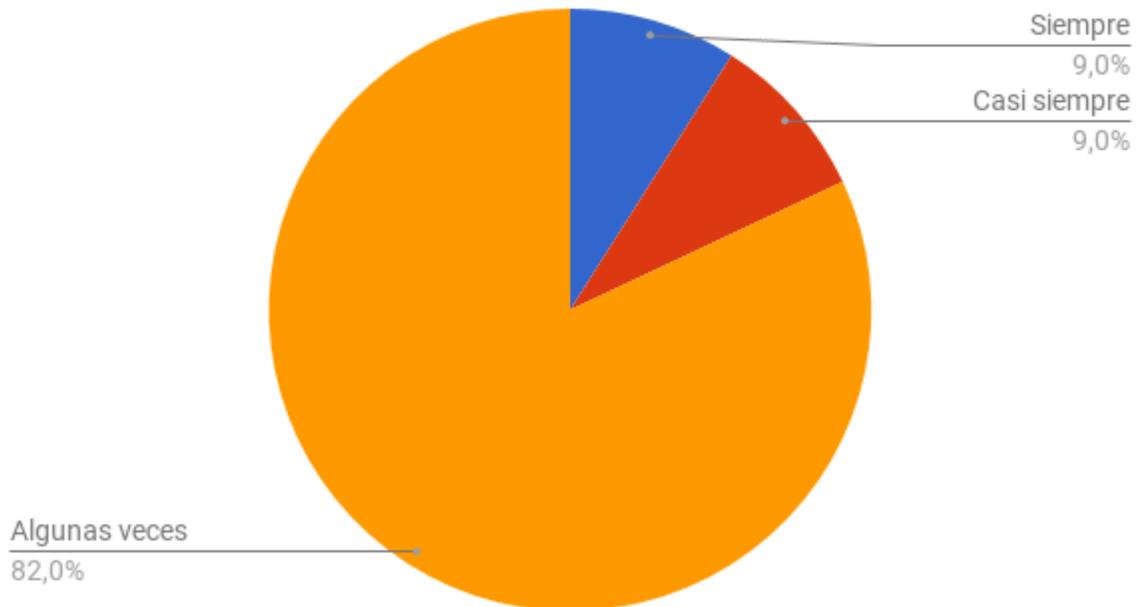


El 82% de los encuestados manifiesta que algunas veces hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad educativa, lo anterior pone de manifiesto que se deben realizar ajuste en los canales comunicativos educativos en la Institución para que la comunicación sea pertinente y que llegue a los receptores de manera acertada.

### Pregunta 7. La comunicación sigue un canal descendente

Figura 7

Pregunta 7

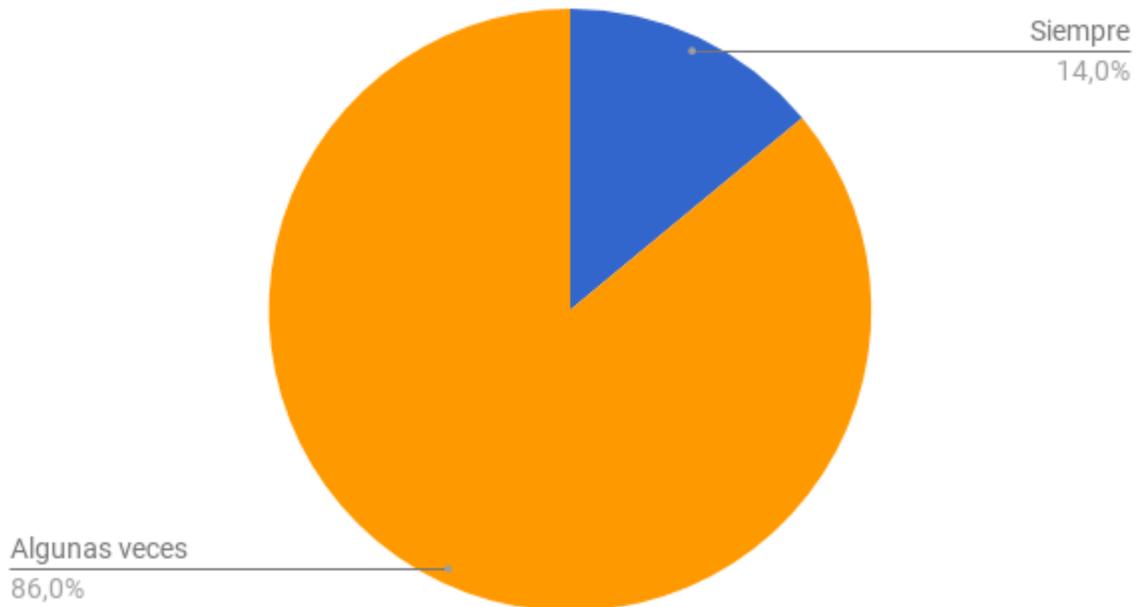


De igual manera que en la pregunta anterior la comunicación casi siempre sigue un canal descendente, pues el 82% de los encuestados da muestra de lo expuesto, es decir, la comunicación en la Institución Caracas se ve dispersa y los canales por donde se canaliza presenta bifurcaciones diversificadas.

**Pregunta 8. Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa**

Figura 8

Pregunta 8



El 86% de los encuestados muestra que los canales comunicativos en la Institución algunas veces son reconocidos por la comunidad educativa, lo que dificulta una verdadera y acertada comunicación en lo referente a todos los avisos, comunicaciones, circulares, decretos rectorales, entre otros, que propicien y canalicen la comunicación por los medios con los que se cuenta.

Encontremos la media de las personas encuestadas que dictaminan **LOS ALGUNAS VECES (A.V)**. Así:

$$\bar{X}_p = \frac{\sum_{i=1}^8 p(A.V.)}{8} = \frac{15+17+9+18+19+18+18+19}{8} = \frac{133}{8} = 16.6 \% \approx 17 \text{ PERSONAS}$$

Ahora determinemos la **MEDIA ARITMÉTICA** de los resultados correspondientes a los **ALGUNAS VECES [p (A.V.)]**

Si tomamos la **MEDIA ARITMÉTICA** de todas los Ítems que corresponden a los **ALGUNAS VECES [f (A. V.)]** obtenemos:

$$X_f = \frac{\sum_{i=1}^8 f(A.V.)}{8} = \frac{68+77+41+82+86+82+82+86}{8} = \frac{604}{8} = 75.5 \%$$

Lo que indica que 17 personas de las 22 encuestadas, admite que el 75.5 % **ALGUNAS VECES** en la Institución Educativa Caracas, manifiestan: La comunicación presenta canales que se diluyen y se dispersan proporcionando un desarticulado proceso formativo, los directivos deben asumir posturas que faciliten una adecuada comunicación en toda la comunidad educativa para que el proceso enseñanza – aprendizaje se lleve a cabo con procesos comunicativos acordes a las leyes inmersas de un emisor – receptor; a su vez, este receptor debe convertirse en un emisor fiable mediante un mensaje claro, preciso y coherente tendientes a codificar de manera acertada la comunicación en la Institución. El liderazgo parte indiscutiblemente del rector como representante principal y es el emisor potencial en los procesos educativos para lograr en la Institución un acertado proceso educativo de calidad mediante canales apropiados y conocidos por toda la comunidad; de esta manera los docentes como responsables directos de la educación y formación en cada una de las áreas y asignaturas, deben además esforzarse y poder apoyar los procesos comunicativos para que su liderazgo sea viable, acertado y canalizado mediante el proceso pedagógico adecuado a la formación de sus educandos.

Por medio de esta investigación también fue posible rescatar y formalizar medios de comunicación existentes en la institución a los cuales no se les daba el uso adecuado perdiéndose así la intencionalidad de estos, como es el caso del periódico mural, el semanario, uso de correos electrónicos, boletín informativo trimestral, y se propusieron nuevas estrategias que pueden ser

más efectivas en pro de mejorar las prácticas comunicativas y favorecer el proceso de comunicación.

Por lo anterior, fue pertinente esta investigación al lograr establecer mediante la investigación educativa una posible solución al problema planteado.

A partir de estos hallazgos se planificó la construcción de una cartilla con actividades tendientes a mejorar los procesos comunicativos, como una propuesta novedosa, encaminadas a enriquecer los canales de la comunicación en la institución educativa Caracas.

Se espera que la implementación de esta herramienta didáctica cumpla los fines de su elaboración y que, gracias a ella, la comunidad educativa liderada por el equipo directivo logren aplicarla en su cotidianidad para beneficio institucional.

Para la institución educativa en la que se realizó el proyecto, se recomienda considerar que el uso de cualquier estrategia de comunicación, como lo es la Cartilla “comuniquémonos”, no garantiza por sí mismo el fortalecimiento de la comunicación en la institución, es indispensable el compromiso y la intencionalidad que imprimen los directivos y docentes de manera constante.

## Conclusiones

La comunicación es una herramienta fundamental de expresión del ser humano, la cual le permite la interacción con el otro, el intercambio de posturas e ideas, y el estar informado de todo lo que sucede en su medio.

Una vez aplicada la matriz Vester y la encuesta al cuerpo docente de la institución, se pudo determinar las diferentes áreas a mejorar en la institución en cuanto a la comunicación entre los directivos, docentes, padres de familia y comunidad en general. La claridad, asertividad y el liderazgo por parte de los actores involucrados en la institución es necesario que sean trabajadas por todos. Crear canales de comunicación efectivos y reconocidos, donde haya una orientación a la consecución de las metas permitiría generar un

Después de desarrollar el proyecto de investigación se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Se propuso una serie de actividades para fortalecer los canales de comunicación en la I. E. Caracas, partiendo del análisis de los resultados que se obtuvieron luego de aplicar el instrumento de la matriz de Vester.
- ✓ Al aplicarle la encuesta a docentes se apreciaron las dificultades más notorias con respecto a los procesos de los cuales fueron analizadas y tenidas en cuenta para la propuesta de actividades en el desarrollo de la cartilla.
- ✓ La cartilla “Comuniquémonos” que se elaboró a partir de los hallazgos anteriormente mencionados se convierte de esta manera en una herramienta pertinente para alcanzar los propósitos descritos en este proyecto de investigación.
- ✓ Se enriquecieron y formalizaron los canales de comunicación existentes dentro de la I. E. Caracas con la ejecución del proyecto investigativo.

- ✓ Se evidencia la dificultad que los docentes tienen para cambiar la concepción de comunicación que por años han manejado en su práctica educativa, es decir los medios tecnológicos están ajenos a su realidad institucional.
- ✓ Aun se observa la falta de liderazgo efectivo que debe desempeñar el rector de la institución con su equipo de coordinadoras, a pesar de conocer la propuesta que se hace con este proyecto, es difícil observar en la cotidianidad la práctica de las estrategias propuestas.
- ✓ Se espera por parte del rector la socialización de la cartilla a los docentes de la institución.

## ANEXOS

### Matriz de Vester

<b>AREA O PROCESO SELECCIONADO:</b>	
<b>Mejoramiento en la comunicación</b>	
<b>N°</b>	<b>SITUACIONES PROBLÉMICAS PRIORIZADAS</b>
<b>P1</b>	El equipo directivo (rector y coordinadores) carece de liderazgo.
<b>P2</b>	No hay claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.
<b>P3</b>	En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.
<b>P4</b>	Las estrategias de comunicación existentes no están articuladas en la institución educativa caracas.
<b>P5</b>	Los canales de comunicación se ven interrumpidos porque no tienen un fin claro.
<b>P6</b>	Falta de claridad en el proceso de comunicación de la institución.
<b>P7</b>	Por la ausencia de liderazgo del equipo directivo, la comunicación no es efectiva.
<b>P8</b>	La comunicación no sigue un canal ascendente o descendente.

<b>P9</b>	Desconocimiento de los roles de liderazgo en el equipo directivo.
<b>P10</b>	Falta de asertividad en la comunicación del equipo directivo.

**Matriz de Vester con los 10 problemas seleccionados:**

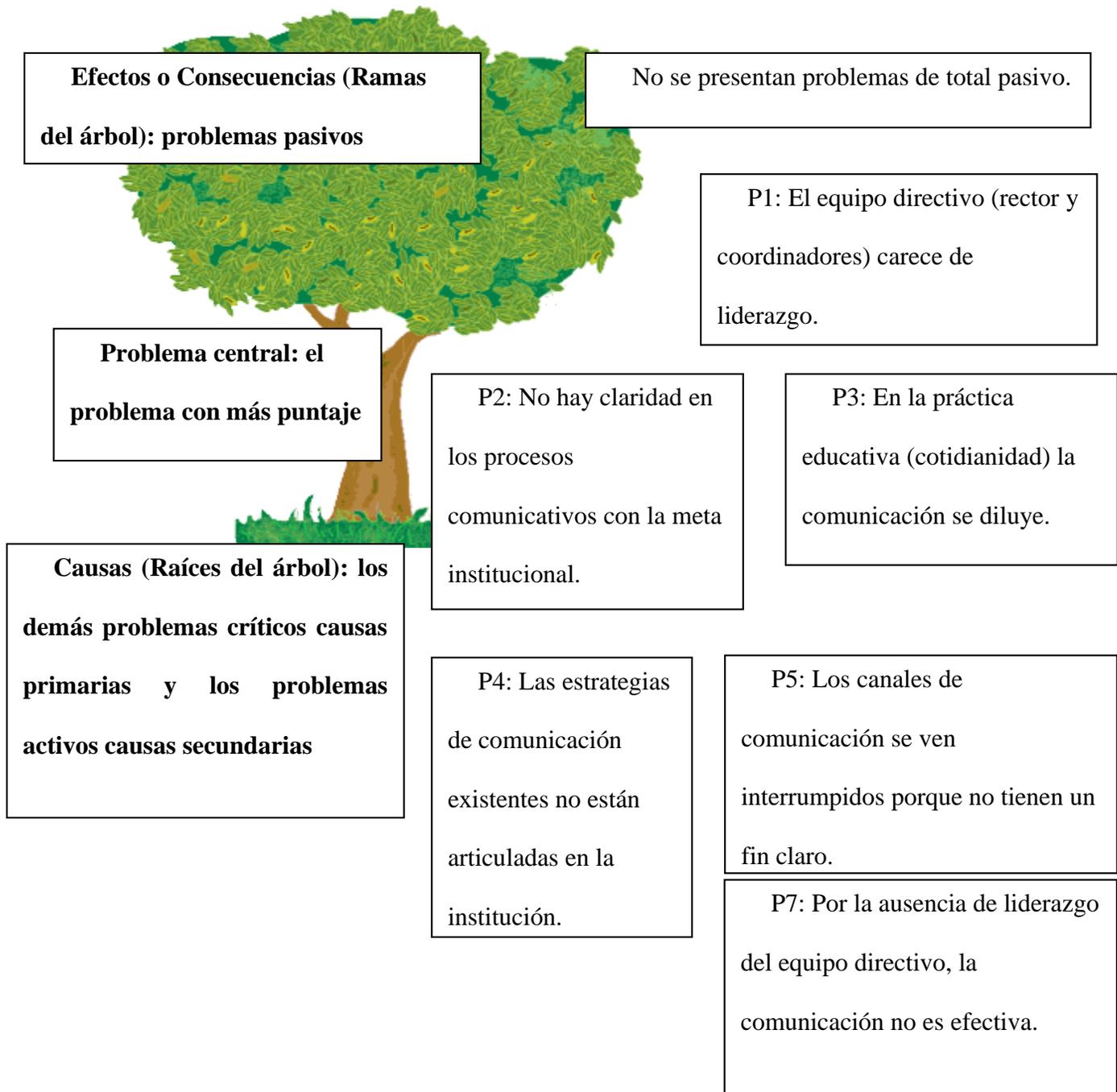
<b>Problemas seleccionados</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>TOTAL ACTIVOS</b>
<b>P1</b>		3	3	3	3	2	3	1	0	2	<b>20</b>
<b>P2</b>	3		2	3	2	3	3	1	0	1	<b>18</b>
<b>P3</b>	3	2		3	3	3	2	1	0	2	<b>19</b>
<b>P4</b>	3	3	3		3	3	2	1	1	1	<b>20</b>
<b>P5</b>	3	2	3	3		3	1	1	0	1	<b>17</b>
<b>P6</b>	2	3	2	3	2		1	0	0	1	<b>14</b>
<b>P7</b>	2	3	3	2	1	2		0	1	3	<b>17</b>
<b>P8</b>	0	1	2	0	1	1	0		0	1	<b>6</b>
<b>P9</b>	3	1	0	1	0	0	3	0		0	<b>8</b>
<b>P10</b>	1	2	1	1	0	3	3	0	0		<b>11</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>150</b>

Plano cartesiano

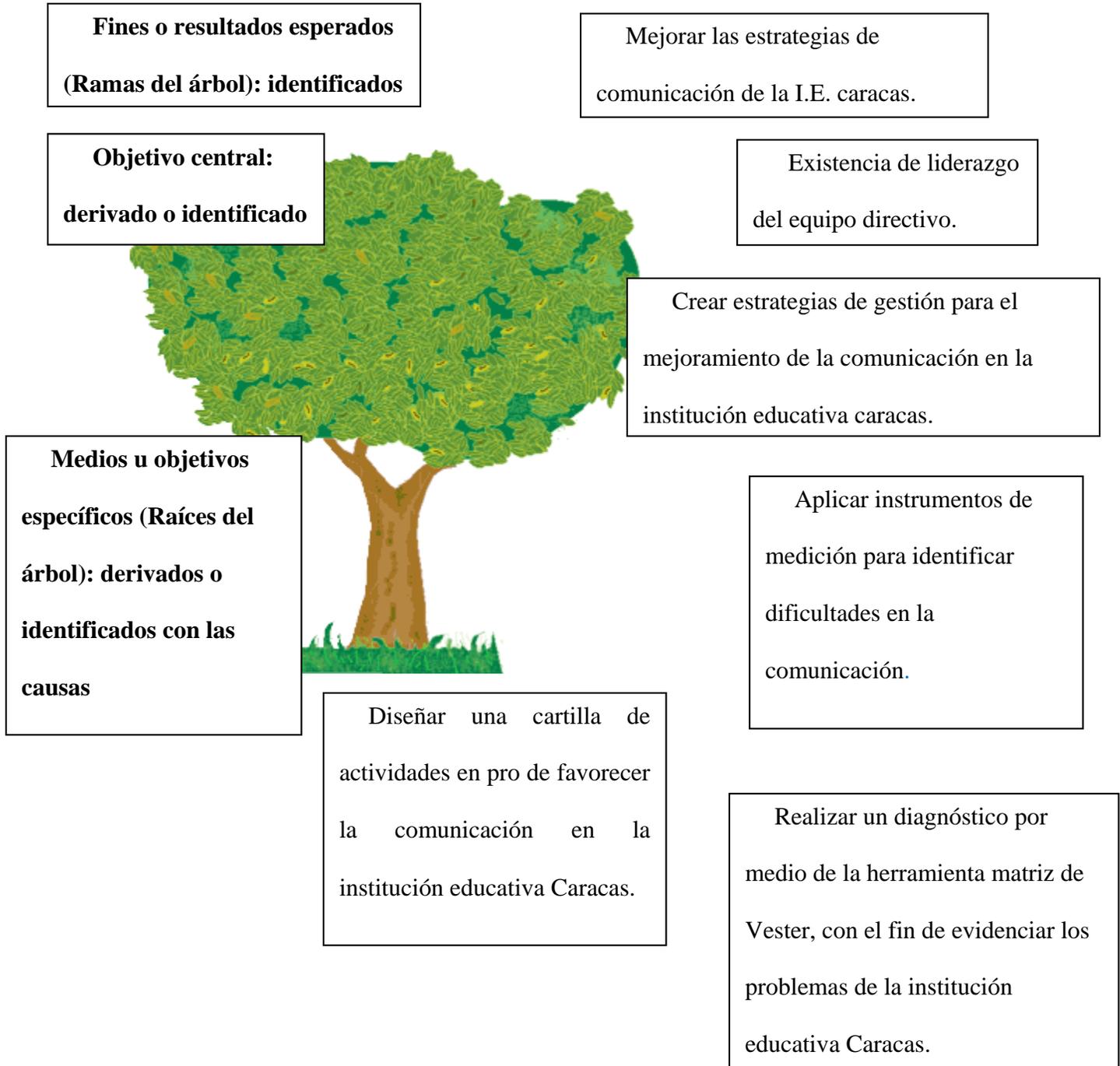
20													<u>P6</u>				<u>P2</u>		<u>P1</u>	
19																		<u>P3</u>	<u>P4</u>	
18																	<u>P7</u>			
17																				
16																				
15																	<u>P5</u>			
14																				
13																				
12										<u>P10</u>										
11																				
10																				
9																				
8																				
7																				
6																				
5						<u>P8</u>														
4																				
3																				
2								<u>P9</u>												
1																				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>

<p>CUADRANTE 2: PASIVOS.</p> <p>No se presentan problemas de total pasivo alto y total activo bajo.</p>	<p>CUADRANTE 1: CRÍTICOS.</p> <p>P1: El equipo directivo (rector y coordinadores) carece de liderazgo.</p> <p>P2: No hay claridad en los procesos comunicativos con respecto a la meta institucional.</p> <p>P3: En la práctica educativa (cotidianidad) la comunicación se diluye.</p> <p>P4: Las estrategias de comunicación existentes no están articuladas en la institución.</p> <p>P5: Los canales de comunicación se ven interrumpidos porque no tienen un fin claro.</p> <p>P6: Falta de claridad en el proceso de comunicación de la institución.</p> <p>P7: Por la ausencia de liderazgo del equipo directivo, la comunicación no es efectiva.</p>
<p>CUADRANTE 3: INDIFERENTES.</p> <p>P8: La comunicación no sigue un canal ascendente o descendente.</p> <p>P9: Desconocimiento de los roles de liderazgo en el equipo directivo.</p> <p>P10: Falta de asertividad en la comunicación del equipo directivo.</p>	<p>CUADRANTE 4: ACTIVOS</p> <p>No se presentan problemas de total de activos alto y total pasivo bajo.</p>

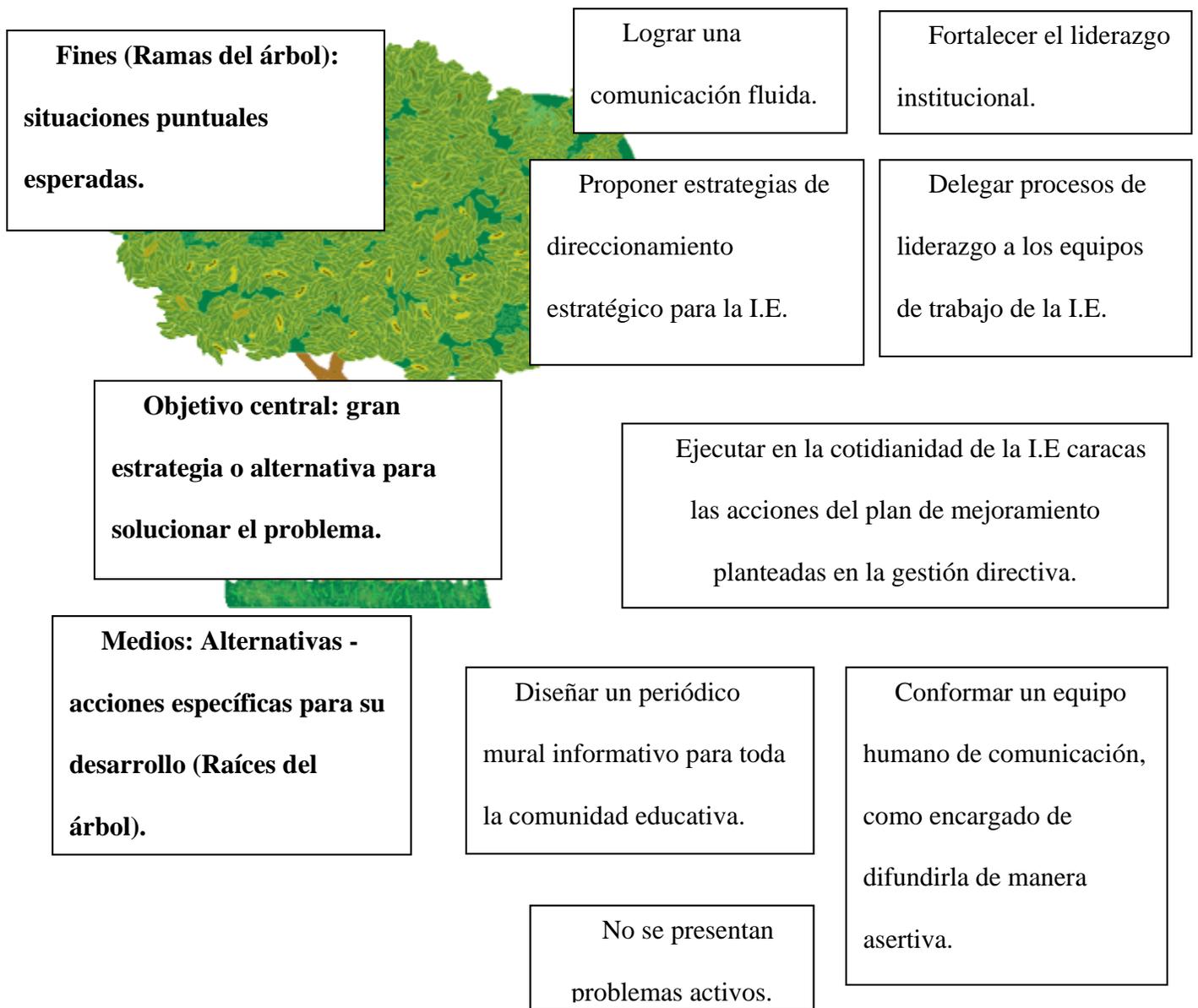
### Árbol de problemas:



### Árbol de objetivos:



**Árbol de alternativas o acciones para alcanzar los objetivos planteados:**



## **Encuesta**

### **Población y muestra**

#### ***Población***

La población para la presente investigación está definida en la comunidad educativa de la Institución Educativa Caracas compuesta por una población de 1.400 estudiantes de la comuna 8 Villa Hermosa de la ciudad de Medellín, ubicada cerca de la zona centro. La población de estudio para este proyecto son los docentes de los niveles de preescolar, básica primaria, secundaria y media académica de las jornadas mañana y tarde.

#### ***Muestra***

Se seleccionaron al azar los docentes de ambas jornadas que asisten a la institución de carácter público. De ella se seleccionaron aleatoriamente 22 docentes con igual representación de género. La muestra es representativa y se seleccionó teniendo en cuenta el interés de los participantes por mejorar los procesos de comunicación de la institución.

### **Instrumentos de recolección de información**

El instrumento a utilizar para la captura de datos en esta investigación es la encuesta aplicada a docentes.

#### **Momentos en los que se llevó acabo la encuesta:**

- ✓ En horas de descanso y/o horas libres
- ✓ Durante la entrada y salida de la institución
- ✓ Jornadas pedagógicas
- ✓ Reunión de coordinación

### Encuesta de verificación directa

**Propósito:** Conocer las opiniones de los docentes con relación a los procesos de comunicación de la institución educativa Caracas.

**Actividad de Campo:** Examinar a través de los indicadores de siempre, casi siempre, algunas veces los puntos de vista de cada uno de los docentes encuestados.

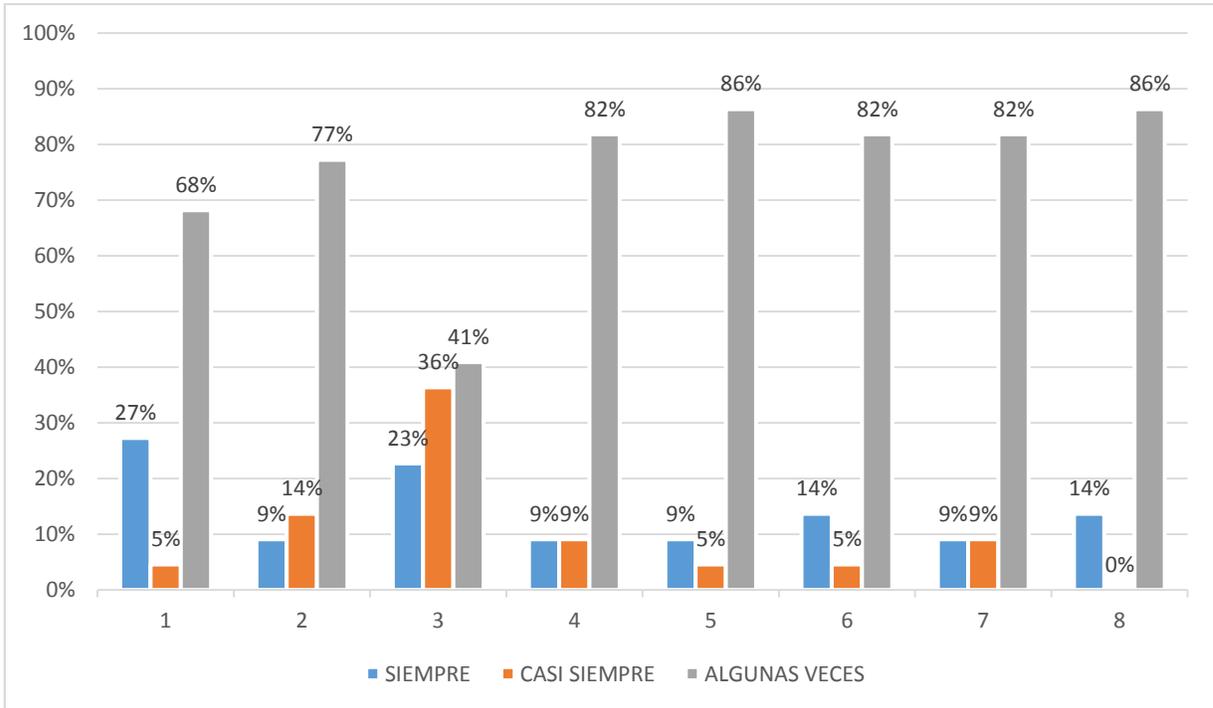
**Tabla 1**

#### Aspectos a analizar en la Institución

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo			
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional			
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma			
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas			
Hay claridad en el proceso de comunicación			
Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad			
La comunicación sigue un canal descendente			
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa			

## Gráfica en porcentaje

Figura 9



**Estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la  
Institución Educativa Caracas**

*Encuesta aplicada a docentes*

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo.		X	
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.			X
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.	X		
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas.			X
Hay claridad en el proceso de comunicación.			X
Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad.			X
La comunicación sigue un canal descendente.			X
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa.			X

**Estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la  
Institución Educativa Caracas**

*Encuesta aplicada a docentes*

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo.			X
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.			X
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.		X	
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas.			X
Hay claridad en el proceso de comunicación.			X
Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad.			X
La comunicación sigue un canal descendente.			X
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa.			X

**Estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la  
Institución Educativa Caracas**

*Encuesta aplicada a docentes*

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo.	X		
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.			X
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.			X
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas.			X
Hay claridad en el proceso de comunicación.			X
-Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad.			X
La comunicación sigue un canal descendente.			X
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa.			X

**Estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la  
Institución Educativa Caracas**

*Encuesta aplicada a docentes*

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo.			X
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.		X	
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.	X		
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas.			X
Hay claridad en el proceso de comunicación.			X
Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad.			X
La comunicación sigue un canal descendente.		X	
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa.			X

**Estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la  
Institución Educativa Caracas**

*Encuesta aplicada a docentes*

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo.			X
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.		X	
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.	X		
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas.			X
Hay claridad en el proceso de comunicación.			X
Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad.			X
La comunicación sigue un canal descendente.		X	
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa.			X

**Estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la  
Institución Educativa Caracas**

*Encuesta aplicada a docentes*

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo.	X		
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.			X
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.		X	
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas.			X
Hay claridad en el proceso de comunicación.			X
Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad.			X
La comunicación sigue un canal descendente.			X
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa.			X

***Estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la  
Institución Educativa Caracas***

*Encuesta aplicada a docentes*

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo.	X		
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.			X
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.	X		
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas.			X
Hay claridad en el proceso de comunicación.			X
Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad.			X
La comunicación sigue un canal descendente.			X
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa.			X

***Estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la  
Institución Educativa Caracas***

*Encuesta aplicada a docentes*

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo.			X
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.			X
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.			X
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas.			X
Hay claridad en el proceso de comunicación.			X
Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad.			X
La comunicación sigue un canal descendente.			X
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa.			X

**Estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la  
Institución Educativa Caracas**

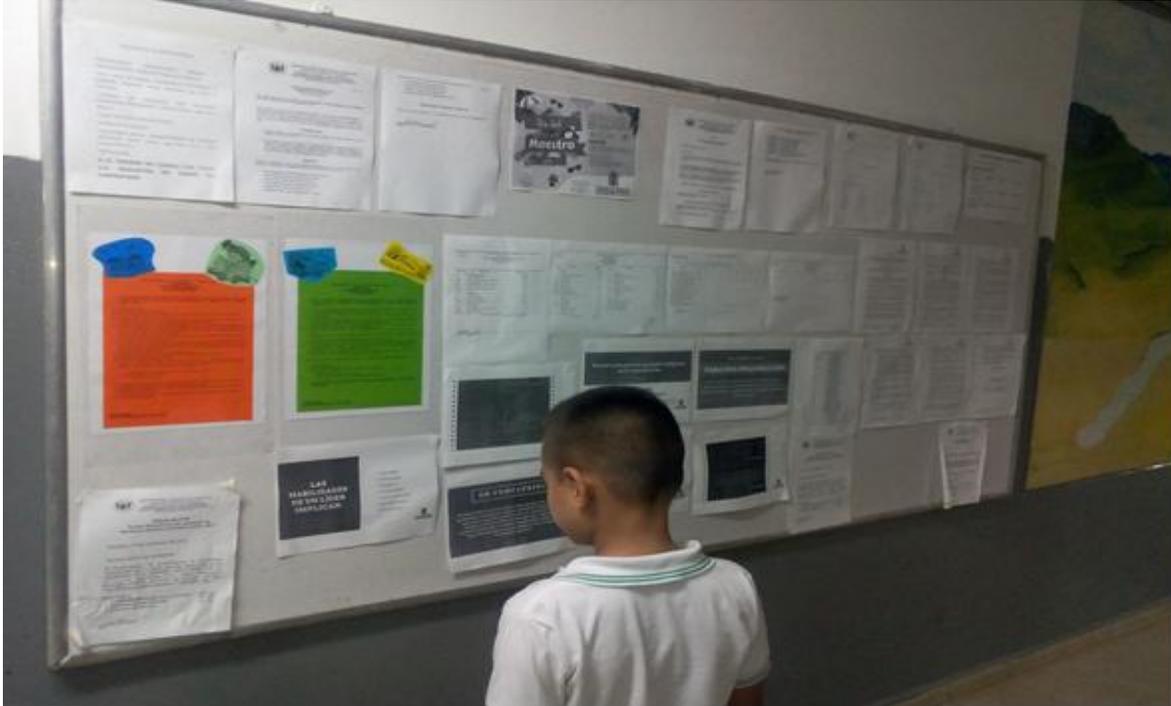
*Encuesta aplicada a docentes*

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo.			2
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.			2
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.	2		
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas.			2
Hay claridad en el proceso de comunicación.			2
Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad.			2
La comunicación sigue un canal descendente.			2
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa.			2

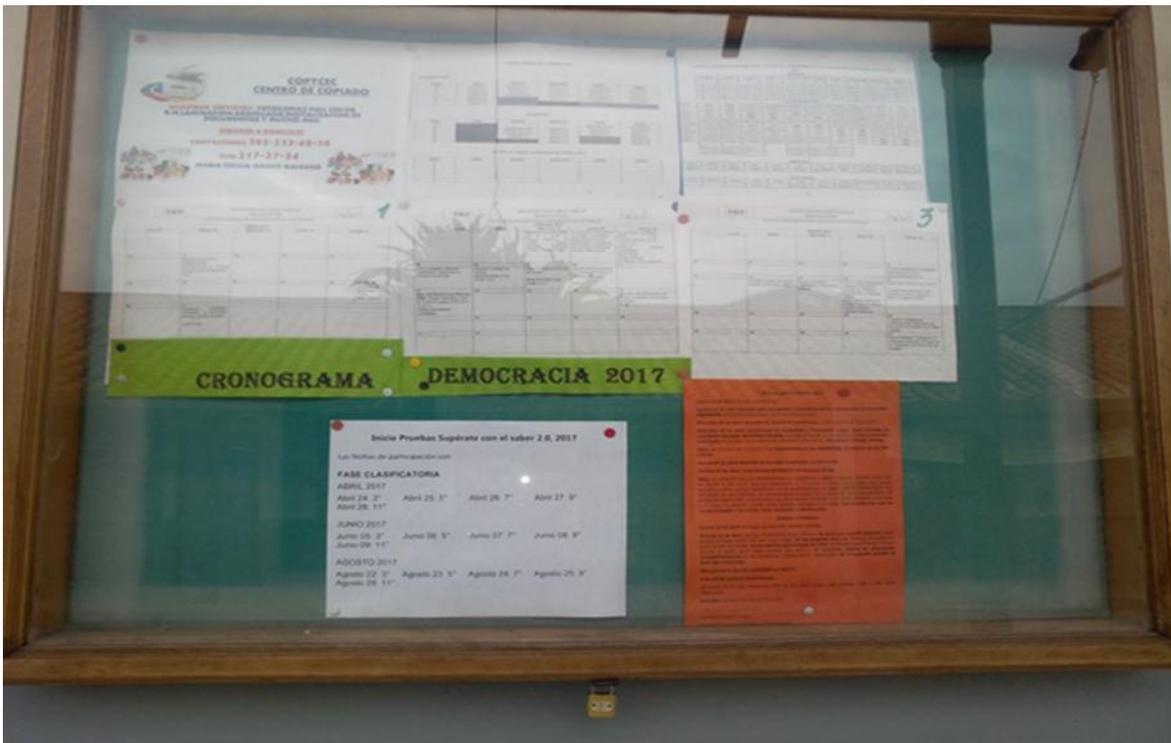
**Estrategias de gestión para el mejoramiento de la comunicación en la  
Institución Educativa Caracas**

*Encuesta aplicada a docentes*

ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES
El equipo directivo carece de liderazgo.			2
Existe claridad en los procesos comunicativos con la meta institucional.			2
En la cotidianidad de la institución educativa caracas la comunicación se diluye por falta de orientación en la misma.	2		
Las estrategias de comunicación existentes están articuladas en la institución educativa caracas.			2
Hay claridad en el proceso de comunicación.			2
Hay asertividad en la comunicación del equipo directivo con la comunidad.			2
La comunicación sigue un canal descendente.			2
Los canales de comunicación son reconocidos por la comunidad educativa.			2



Cartelera informativa institucional 2



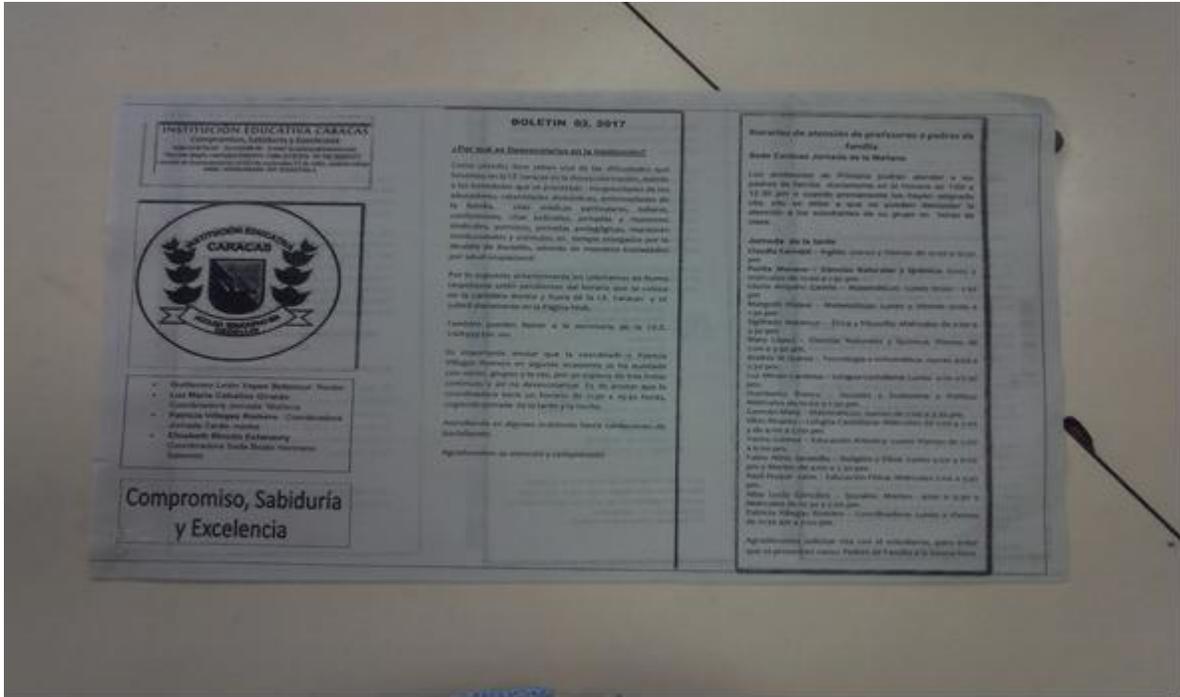
Cartelera informativa institucional 3



Cartelera informativa institucional 4



Boletín informativo



## REFERENCIAS

- Albert, G. M. J 2009. La investigación educativa. Claves Teóricas. Mc Graw-Hill. España
- Alberti, R. (1977). Assertive Behavior Training: definitions, overview Contributions. In R.  
Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/journals/bul/81/7/418/>.
- Barbero, J. M. (1998). Heredando el futuro. Pensar la educación desde la comunicación. *Cultura y Educación*, 10(1), 17-34. Recuperado de:  
[http://www.humanas.unal.edu.co/iedu/files/9013/7536/0876/JESS\\_MARTN\\_BARBERO\\_\\_texto\\_de\\_admisin\\_2014-01\\_pdf.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/iedu/files/9013/7536/0876/JESS_MARTN_BARBERO__texto_de_admisin_2014-01_pdf.pdf).
- Crespo, M. G. (2016). La comunicación en mutación, remix de discursos. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 12(22).
- De Fontcuberta, M. (2001). Comunicación y educación: una relación necesaria. *Cuadernos. info*, (14), 140-147.
- Fullan, M. (2007) El nuevo significado del cambio educativo. Cuarta edición. Nueva York: Teachers College Press.
- Freire, P. (1976). *La educación como práctica de la libertad*. México: Ed. Siglo XXI.
- Martín-Barbero, J. (1992). Pensar la sociedad desde la comunicación. Un lugar estratégico para el debate a la modernidad. *Diálogos de la Comunicación*, 32, 1-8. Recuperado de:  
<http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/01/74-revista-dialogos-pensar-la-sociedad-desde-la-comunicacion.pdf>.
- Ministerio de Educación Nacional (2013). *Plan de comunicaciones*. Recuperado de:  
<http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-325151.html>.
- Ocampo, M. C. (2016). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos de comunicador en las organizaciones*. Ecoe Ediciones.

- Ortiz, E. (1997). *¿Cómo desarrollar la competencia comunicativa del maestro?* Colección Pedagogía.
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, (90), 70-75.
- Rivera, A. B., Vera, L. R. R., de Bermúdez, F. R., & de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 1(2), 2.
- Trujillo, J. M., López, J. A., & Lorenzo, M. E. (2016). Liderazgo educativo en la gestión de redes sociales en la web 2.0. Innovación y cambio en las organizaciones educativas. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3).  
Recuperado de: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/viewFile/5400/5839>.
- Watzlawick, P., Helmick-Beavin, J. y Jackson, D. (1983). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.
- Institución Educativa Caracas (2013). Proyecto educativo institucional.