



Universidad[®]
Católica
de Manizales
VOLUNTAD MANEJANDO

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Dominicas de
La Presentación

Facultad de Educación
Especialización en Gerencia
Educativa





Universidad[®]
Católica
de Manizales

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Dominicas de
La Presentación

Facultad de Educación
**Especialización en Gerencia
Educativa**

La Gerencia educativa y sus estrategias de comunicación asertiva en la Institución Educativa

Llanos De Cuivá

Mauricio Alzate Jiménez

Asesor

Mg. Ángel Andrés López Trujillo

Universidad Católica De Manizales

Facultad De Educación

Especialización En Gerencia Educativa

Medellín

2019



Universidad[®]
Católica
de Manizales
VOLUNTAD MANEJANDO

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Dominicas de
La Presentación

Facultad de Educación
**Especialización en Gerencia
Educativa**

La Gerencia Educativa y sus estrategias de comunicación asertiva en la Institución Educativa

Llanos De Cuivá

Mauricio Alzate Jiménez

Proyecto De Desarrollo Para Optar Al Título De

Especialista En Gerencia Educativa

Docente Asesor:

Mg. Ángel Andrés López Trujillo

Universidad Católica de Manizales

Facultad De Educación

Especialización En Gerencia Educativa

Medellín

2019



**Universidad[®]
Católica
de Manizales**

VERE CASSA MANE EDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



**Dominicas de
*La Presentación***

Facultad de Educación
**Especialización en Gerencia
Educativa**

Dedicado a todos los que me ayudan a crecer y alimentan mi existencia.



Universidad[®]
Católica
de Manizales
SIEMPRE EN EDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Dominicas de
La Presentación

Facultad de Educación
Especialización en Gerencia
Educativa

Agradecimientos.

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Católica de Manizales por ofrecer una educación inclusiva y coherente con la labor que desempeño, a los directivos y docentes por aportar en este proceso formativo que enriquece las competencias de todos lo que creemos en la educación como el camino para la transformación social.

A mis familiares, amigos y compañeros de trabajo por permitir desarrollar mi labor con amor y por apoyarme en cada uno de los momentos durante el desarrollo de la especialización, por orientarme y corregirme, por creer conmigo que siempre se puede mejorar.

A Dios por la vida y las bendiciones que recibo a diario.



TABLA DE CONTENIDO

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	9
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
PROBLEMA.....	15
PREGUNTA ORIENTADORA	15
JUSTIFICACIÓN	16
OBJETIVOS	19
OBJETIVO GENERAL.....	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	20
LA GERENCIA EDUCATIVA.....	20
Aprendizaje organizacional	21
Gestión de calidad educativa	24
Liderazgo	25
Cultura Institucional	27
LA COMUNICACIÓN ASERTIVA	28
La habilidad comunicativa	29
El asertividad	31
Comunicación interna y externa	32
GENERALIDADES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	34



Periódico institucional	35
Página web y Redes sociales.....	36
Buzón de sugerencias.....	37
Comunicación con otras entidades	37
MATRIZ DE RIESGO	39
METODOLOGÍA.....	41
Diagnóstico	41
Planeación.....	42
Ejecución	42
Evaluación	43
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	43
RECURSOS HUMANOS.....	45
RECURSOS FINANCIEROS	45
RESULTADOS Y HALLAZGOS.....	47
CONCLUSIONES	49
ANEXOS	52
BIBLIOGRAFÍA	53



Descripción De La Institución

La Institución Educativa Llanos de Cuivá es de carácter oficial, está ubicada en la zona rural del municipio de Yarumal, corregimiento Llanos de Cuivá, subregión del Norte Antioqueño, a una distancia aproximada de 97 kilómetros de la ciudad de Medellín. De carácter mixto, calendario A, modalidad de Bachillerato Académico, con jornada diurna, tarde y dominical (adultos). En ésta se imparte educación formal en los niveles de Preescolar (transición), educación básica primaria, secundaria y media académica. Está integrada por una sede principal y cuatro sedes rurales con formación en básica primaria bajo el modelo multigrado. La Institución cuenta con un equipo de trabajo conformado por un rector, un coordinador, 34 docentes, 2 auxiliares administrativos y 3 servicios generales.

Teléfonos: 8601025

Código DANE: 205887001678

NIT: 811018780-8

WEB: www.iellosllanos.edu.co

Correos Electrónicos: rectoriaiellanos@gmail.com

insedullanos@gmail.com

coordinacioniellanosdecuiva@gmail.com

La orientación formativa de la institución es hacia el desarrollo humano, permitiendo en las personas el fortalecimiento de competencias ciudadanas que contribuyan al bienestar social. Se tiene como eje el “Respeto por la Vida”, de manera que al educando se le permita comprenderse



mejor a sí mismo y comprender al otro en las diferencias, potenciando la sana convivencia y la organización social. Además, se resaltan valores como: comunicación, igualdad de oportunidades, dignidad, solidaridad, amistad, responsabilidad y respeto.

La misión es formar estudiantes competentes en el marco de una educación integral, responsable y comprometida con la sociedad, con alta calidad de servicio; llevada a cabo a través del desarrollo de las áreas del saber centrado en el ser humano investigativo, social y ecológico, abierta a la pluriculturalidad y con proyección al cambio hacia la justicia y la paz, en búsqueda de la verdad, el sentido de la vida y su realización personal.

Nuestra misión conlleva procesos continuos de calidad y de mejoramiento, orientada en el marco jurídico colombiano y en las demandas de la autoridad municipal y departamental, relacionados con el servicio público educativo.

La visión de nuestra Institución es consolidarla en 2020 como referente de calidad educativa regional en formación humana integral, participativa, flexible y dinámica en procesos de innovación, investigación, búsqueda de conocimiento, Interdisciplinariedad, pluralidad y diálogo multicultural, implementando metodologías activas permitiendo a los estudiantes la construcción del proyecto de vida para su desempeño laboral y profesional.

El lema “Educando en el amor, la ciencia y la cultura” implica un compromiso de toda la comunidad educativa que uniendo esfuerzos logra las metas propuestas en el marco de la educación integral y de calidad.

El modelo pedagógico es el constructivista que pretende desde el aprendizaje colaborativo la formación de personas como sujetos activos, capaces de tomar decisiones asertivas en los diferentes espacios y momentos de su vida. Durante el proceso de enseñanza-aprendizaje se



fomenta la participación para construir, crear, facilitar, criticar, preguntar y reflexionar sobre las estructuras de la realidad y del conocimiento.

La Institución Educativa Llanos de Cuivá atiende a una población de 840 estudiantes, en todos los niveles, sedes y jornadas. En su mayoría pertenecientes a familias ubicadas en los estratos socioeconómicos 1 y 2, varios hogares obtienen sus ingresos del trabajo como agricultores en los cultivos de papa, ganaderos en las granjas porcícolas o lecheras y otros en el trabajo formal o informal que se genera en la vía troncal Medellín a la costa atlántica (restaurantes, venta de mecatos en los buses, talleres de servicios mecánicos). Un gran número de padres de familia no culminaron su educación media, siendo muy pocos los que tienen título de bachilleres y mucho menos títulos profesionales.

Finalmente se reconoce la Institución educativa como el único lugar en el corregimiento destinado para impartir educación. Por tanto, se realizan convenios con entidades como el servicio nacional de aprendizaje (SENA) y cajas de compensación familiar (Comfenalco y Comfama) con el fin de brindar una educación integral.



Descripción Del Problema

Los problemas que aborda en la cotidianidad las instituciones educativas la llevan a pensar constantemente en estrategias de mejoramiento, para este ejercicio investigativo y de desarrollo se analiza la autoevaluación de la Institución Educativa (IE) Llanos De Cuivá en la cual se observan varios aspectos que requieren atención especial. Para el caso particular se tomará el problema de la comunicación (cultura institucional) y a partir de este proponer el proyecto de desarrollo. Además, se tendrá en cuenta una encuesta dirigida a varios miembros de la comunidad educativa que fortalezcan la visión sobre el problema a abordar, se tendrá en cuenta los acuerdos por la excelencia educativa 2018 y 2017, de la misma manera, se tomaran las actas de consejo de padres, consejo de estudiantes y comité escolar de convivencia desarrollados durante el 2018.

Muchas de las dificultades dentro de los procesos institucionales es por causa de poca comunicación asertiva, existe información que se maneja a medias y que desconoce por gran parte de la comunidad educativa, muchos de los mensajes que se proponen no llegan claros a los hogares o a las instituciones gubernamentales cercanas; en ocasiones esas dificultades generan malos entendidos que dividen a la comunidad (un caso particular ocurrió el año 2017 en el cual la Institución educativa tuvo conflictos con el sacerdote del corregimiento, por comentarios carentes de fundamento y falta de escucha, lo que generó división en la población del corregimiento Llanos de Cuivá). En ese sentido, se pueden ver otros ejemplos, en las aulas de clases se presenta que algunos docentes exigen trabajos o tareas sin especificar claramente los criterios de evaluación y al calificar, la nota deja inconformismos. Algunas frases de los estudiantes o padres de familia a docentes como *yo no sabía, el debería saberlo, a mí no me dijeron, el profe dijo otra cosa, estos jóvenes no escuchan*, entre otras, muestran las dificultades diarias frente a la comunicación asertiva interna.



Frente a las dificultades en la comunicación se debe destacar los aspectos en donde falla la comunicación externa, algunos de los comunicados que manda la Institución educativa a entidades como ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar familiar), Comisaria de Familia y Policía de Infancia y Adolescencia no son respondidos de forma oportuna, y en ocasiones las respuestas no ofrecen claridad. El comité escolar de Convivencia citó durante el 2017 a reunión a varios miembros de estas entidades con el fin de articular estrategias, pero después de reprogramar tres veces la reunión no se realizó porque no asistían los invitados. (Esta información reposa en los archivos de la Institución, libro reglamentario de actas 2017).

Son muchos los conflictos que obedecen a las dificultades de la comunicación. A partir de la encuesta realizada entre septiembre y octubre con 40 miembros de la comunidad educativa (ver anexo 1), se evidencia el desconocimiento del manual de convivencia institucional y de las diferentes funciones de los órganos de gobierno y participación escolar, genera desconfianza, rumores y conflictos entre miembros de la comunidad educativa, los cuales se podrían prevenir simplemente con buenos canales de comunicación y manejo adecuado de la información. Así mismo, en la encuesta mencionada se encuentra que el 50% de los encuestados comprende sólo en algunas ocasiones las estrategias de formación, esto genera poca claridad de qué, cómo, para qué y porqué se realizan varias actividades formativas en la Institución educativa.

Las normas de convivencia deben ser retomadas desde la claridad por parte de todos los miembros de la comunidad educativa. En la institución educativa Llanos de Cuivá, existe un manual de convivencia que cumple con las normas vigentes y es revisado constantemente por los líderes de la comunidad educativa; pero muchos alumnos, padres de familia y docentes no lo conocen, no se apropian del manual, dando lugar a tergiversaciones de la norma y situaciones de convivencia. Creemos tener derechos que no están escritos o cumplimos deberes a caprichos de



quien ostenta la autoridad. No sólo se trata de leer el manual, es fundamental generar espacios y estrategias comunicativas en las cuales se socialice y analice la legitimidad de las normas, se cree consciencia de la importancia de la misma en el entorno escolar y evitar conflictos por medio de la asertividad.

Algunos de los conflictos en el campo de la convivencia escolar se presentan por fuera del establecimiento educativo, lo cual implica retos para lograr que se entienda que algunas sanciones o correctivos pueden ser aplicados por la IE aunque la situación se haya presentado afuera, que pueden existir otras situaciones que son de competencia de las familias y sus criterios de autoridad, y otros casos en que las entidades responsables de atender el caso son gubernamentales o de control.

Es fundamental integrar los miembros de la comunidad educativa para que se pueda formar a los niños y jóvenes de manera coherente y se alcancen las metas planteadas. Para ello es necesario tener una buena comunicación y coordinación entre padres de familia, directivas, docentes, alumnos y organismos gubernamentales y no gubernamentales que pueden influir en fortalecer la educación en la IE Llanos de Cuivá.

La estrategia implementada devela que constantemente se repite en los niños, llamado “teléfono roto” es un punto de partida para entender que la comunicación representa un factor fundamental en cualquier tipo de relación social. En ocasiones las decisiones tomadas por órganos del gobierno escolar de la IE son comunicadas de manera errónea, lo que genera obstáculos que se pudiesen evitar si se tiene un plan adecuado de comunicación donde se priorice el asertividad.



Problema.

Existen fallas desde la gestión directiva que repercuten en los procesos en todas las demás áreas de gestión, se trata de la cultura institucional, dificultades en los mecanismos de comunicación; obstáculos para la comunicación interna y externa.

Pregunta Orientadora.

¿Qué estrategias gerenciales se pueden implementar, para mejorar la comunicación en la Institución educativa Llanos de Cuivá?



Justificación.

En las diferentes organizaciones la comunicación juega un papel fundamental, más aún si ésta se dedica al campo de la educación. Para educar es fundamental comunicar, que el mensaje que se quiere transmitir sea claro y logre un impacto exitoso en los miembros de la comunidad. Además, que todos los miembros de la comunidad educativa estén articulados para el logro de los objetivos y el alcance de las metas propuestas. Por ello el proyecto desarrollará una propuesta que busque dar solución a las dificultades de la comunicación en las diferentes áreas de la Institución educativa, encaminando en el marco de la gestión de calidad educativa.

En primer lugar, al realizar la autoevaluación Institucional orientada en la Guía 34 del Ministerio de educación nacional, se encuentra la importancia de mantener unos mecanismos claros de comunicación, no basta con que existan, es necesario que estos estén en el rango del mejoramiento continuo. La institución debe mantener los diferentes canales de comunicación en constante evaluación y mejora para que las metas institucionales se logren, para que la visión y la misión sean apropiada por todos los miembros de la comunidad educativa y se alcance lo proyectado. El liderazgo desde la gestión directiva puede generar que la comunicación interna en la institución educativa permita en alcance de las metas, por medio de estrategias, mensajes y prácticas claras. Tanto el estudiante, como los docentes y directivos del establecimiento educativo conocen la identidad, las metas y principios del quehacer dentro de la Institución, y se pueden acercar a ellos por medio de la participación comunicativa en los diferentes estamentos de gobierno o a través de la cartelera, redes sociales y pagina web.

El proyecto es importante porque busca consolidar un camino institucional que fortalezca las dinámicas comunicativas de toda la organización, reconocida e implementada formalmente por todos los que intervienen en ella. Mejorar la calidad de la educación como un servicio que se



presta en la Institución por medio de las estrategias gerenciales comunicativas, aportándole a toda la comunidad en alcance no sólo de las metas que tiene el plantel, sino de articular todos los retos planteados desde lo global hasta lo local.

El proyecto se convierte en una estrategia gerencial abordando problemas graves dentro de la institución producto del desconocimiento de conceptos o por la falta de comunicación entre los alumnos, padres de familia, docentes, directivos y agentes externos. Desde las acciones de aula donde el docente deja claro al estudiante como debe desarrollar las actividades, cuáles son los parámetros de evaluación y los tiempos de entrega, hasta las orientaciones de los directivos sobre la administración de los tiempos y la ejecución de las estrategias dentro de un modelo pedagógico apropiado por la IE; posibilitando construir una institución que mejore hacia la calidad, desechando las limitaciones culturales y sociales en la comunicación y fortaleciendo los pasos hacia el desarrollo.

El proyecto generará un impacto en las dinámicas comunicativas formales de la institución debido a que sus procesos tendrán canales comunicativos institucionalizados y articulados al Sistema integrado de calidad y en coherencia con la plataforma estratégica de la institución y su modelo pedagógico. Todo esto fundamentado el liderazgo de los gerentes educativos.

En cuanto a las dinámicas con entidades de orden gubernamental o de control, como la Comisaria de familia, la policía de Infancia y adolescencia, el ICBF, personería municipal, defensoría del pueblo, hospital, secretaria de salud municipal y cajas compensación familiar; el proyecto es clave para el mejoramiento de estas relaciones con la IE Llanos de Cuivá porque consolida la comunicación asertiva con éstas y posibilita realizar múltiples acciones en favor de la buena dirección y de la calidad en los procesos formativos. En los casos particulares el



proyecto permite defender los derechos de los niños, niñas y adolescentes, posibilitando los canales adecuados de comunicación con agilidad y efectividad.

Este proyecto se justifica en el marco del cumplimiento adecuado de las funciones del directivo docente, es fundamental que se revise anualmente los procesos institucionales por medio de la autoevaluación, se haga el plan de mejoramiento con las situaciones que implican dificultades u obstáculos para lograr las metas, es función del rector con el apoyo del coordinador “Desempeñar “actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas..., así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo” (MEN, 2008^a, p. 31). Resulta relevante que el proyecto que se propone sea adoptado en todas las esferas de la institución educativa, por ello no sólo se trata de la autoevaluación institucional en el marco de la cultura institucional, se trata de fortalecer las acciones pedagógicas en el aula con claridades en los procesos adelantados, además de integrar de manera oportuna a los padres de familia a las actividades generando participación coherente y responsable.

Finalmente, el desarrollo de la propuesta responderá a la normativa expuesta en el artículo 41 de la Constitución Política de Colombia que establece la necesidad de fomentar la participación ciudadana en las instituciones educativas (República de Colombia, 1991), teniendo en cuenta la Ley General de Educación (Ley 115, 1994) y otros decretos posteriores que refieren a la comunicación como una competencia indispensable en los procesos formativos de las escuelas, hasta llegar al manual de convivencia de la IE Llanos de Cuivá que propone como valores fundamentales la comunicación y el asertividad.



Objetivos.

Objetivo General.

Desarrollar estrategias gerenciales en el marco de un plan de comunicación que fortalezca los canales de información y fomente la participación en los procesos formativos de todos los miembros de la comunidad educativa de la IE Llanos de Cuivá.

Objetivos Específicos.

- Indagar vacíos en comunicación y sus posibles causas generadoras de la ruptura comunicativa en la comunidad educativa de la IE Llanos de Cuivá
- Diseñar e Implementar estrategias pertinentes con los órganos de gobierno y participación escolar que generen mayores y mejores fuentes de comunicación e información, para poder impactar positivamente en los procesos institucionales.
- Aplicar y evaluar las estrategias del plan de comunicación en los diferentes órganos de participación y de gobierno escolar, garantizando su desarrollo adecuado y los ajustes que sean necesarios para lograr las metas propuestas dentro de la Institución educativa Llanos de Cuivá.



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Gerencia Educativa.

Durante el proceso de formación de la especialización se ha logrado interpretar la importancia que tiene el gerente educativo en el desarrollo de buenas prácticas que promuevan el cumplimiento de los objetivos de una institución y el logro de las metas en los diferentes plazos planteados.

Un gerente es aquel que pone su interés en todos los procesos dentro de un establecimiento educativo, desde la planeación, organización, ejecución y control, hasta la evaluación y construcción de planes de mejoramiento (Higuita, 2017, p. 11). Para que esto se dé el gerente debe potenciar cualidades personales y sociales que le permitan ejercer con adecuado compromiso su rol dentro de la IE. La formación constante en las dinámicas de la legislación nacional e internacional, la capacidad de motivar al equipo de trabajo en las acciones pertinentes para el buen desarrollo institucional, la autoridad frente a la toma adecuada de decisiones, la buena comunicación con la comunidad educativa, todo ello centrado en un excelente liderazgo.

Aunque las entidades que se encargan de la educación en una nación se separan del planteamiento empresarial (productivo) desde hace varios años, hoy en día se ha demostrado que la cultura empresarial ofrece muchas herramientas que potencian los procesos de los organismos de educación. Por ello, el rol de un gerente es fundamental, sea con el nombre de rector, decano, director o coordinador, las estrategias deben apuntar a entender la organización en todas sus áreas de gestión, comprender las dinámicas de trabajo, establecer metas claras y propiciar un ambiente adecuado para todos los miembros de la comunidad educativa, ya sean los usuarios del



servicio o los miembros del equipo. La gerencia implica un ejercicio ordenado de una persona capaz de trabajar en equipo para llevar su institución a los más altos estándares de calidad.

Es importante resaltar que la universidad católica de Manizales plantea el rol de Gerente educativo como fundamental ya que

“Responde a una necesidad de la región y del país al formar educadores poseedores de una cultura de planificación, organización y evaluación de las actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa y efectividad comunitaria y trascendencia cultural, fundamentada en procesos de aprendizaje organizacional, liderazgo, trabajo en equipo con la competencia para gestionar proyectos y mejorar la calidad de la educación de las I.E.” (UCM, 2018)

Aprendizaje organizacional

La formación en gerencia educativa permite abordar elementos que constituyen baluartes en la organización de una institución educativa, tendientes a afrontar las preocupaciones administrativas tomando elementos del sector empresarial que pueden aplicarse de manera eficiente. Uno de ellos es el aprendizaje organizacional que permite al líder educativo ser un investigador constante que construye y toma decisiones. Garzón y Fisher (2008) definen el concepto de aprendizaje organizacional así:

“Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos

productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad” (p.197)

Es así como el gerente educativo logra tomar estos elementos para potenciar la institución que lidera. Organizar es una de las tareas más relevantes, pero no se trata simplemente de darle un orden de acuerdo a unos estándares y unas normas, se propone entender el entorno en el que está el establecimiento educativo, conocer sus necesidades, sus potencialidades y debilidades, aprender de los que han trabajado de él y formar equipos que permitan el desarrollo de estrategias asertivas que promuevan el alcance de las metas. En términos generales es hacer la institución competente en el mercado educativo, promoviendo un servicio de calidad para el lugar que interviene y el momento que se vive.

El aprendizaje organizacional es un camino hacia el éxito de la empresa, por ende, los gerentes en cualquier campo deben tomar sus herramientas, el trabajo por competencia, la creación de comunidades de aprendizaje y los compromisos individuales y grupales. La organización que aprende a diario, donde sus empleados están abiertos al conocimiento, al trabajo en equipo, a defender y creer en los intereses de la empresa, a vivir los valores corporativos dentro del marco de las responsabilidades.

Para entender con mayor claridad Castañeda, en su artículo *Condiciones para el aprendizaje organizacional*, publicado en la revista estudios gerenciales (2015) nos dice que existen cuatro condiciones para que se dé efectivamente este modelo de gerencia. La primera es la cultura organizacional que está ligada a la posibilidad constante de compartir conocimiento y, a partir de ellos, poder solucionar los problemas de forma práctica. La segunda condición es la formación, haciendo que las empresas con mayor capital intelectual sean más eficientes. La tercera es la



claridad estratégica, lograr que todos los miembros de la institución educativa se apropien de la misión, visión, metas y estrategias institucionales. La cuarta y última condición consiste en el soporte organizacional, la capacidad de tener los recursos y los equipos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa siendo eficientes y competitivos. (p.63)

Desde todos los puntos de vista el aprendizaje organizacional ha permitido que muchas empresas logren la calidad, por consiguiente, para los procesos educativos no puede ser la excepción. Es necesario entonces saber integrar lo que desea el directivo docente y el docente que laboran en la institución educativa, con lo que desea su equipo de trabajo, área o comité al que pertenece, con las metas de la organización, que finalmente todo ello este estrechamente relacionado y sea coherente. Es allí donde el papel de gerente educativo debe desatacarse haciendo posible que la comunidad educativa se integre para el desarrollo institucional.

En cuanto al proceso que se aborda en este proyecto de desarrollo el aprendizaje organizacional aporta elementos fundantes en la medida que propone la construcción de una comunidad de aprendizaje que no surge de manera espontánea, sino que debe ser orientada por unos líderes que promuevan las estrategias comunicativas. No se puede crear conocimiento de una institución para dejarlo escondido, es necesario comunicarlo. Entre más miembros de la comunidad participen de los procesos de comunicación mayor será la apropiación del horizonte institucional haciendo posible la solución de los problemas e incluso evitando muchos de ello. La comunicación asertiva permite “las visiones compartidas que crean una comunión que da sentido, propósito y coherencia a todas las actividades que lleva a cabo la organización” (Garzón y Fisher, 2008, p.208)



La creación de un comité de comunicación es una de las estrategias que se toma de este modelo, logrando conformar un equipo de trabajo destinado a las estrategias de comunicación de la Institución educativa Llanos de Cuivá, sabiendo que el “cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativo, en pequeños equipos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos” (Garzón y Fisher, 2008, p.208), por ende el funcionamiento de este equipo de trabajo liderará acciones coherentes y oportunas en favor del mejoramiento continuo.

Gestión de calidad educativa

En muchos casos se menciona que lo importante es la calidad, un producto en una fábrica debe cumplir con unos estándares que le permitan resaltar en el mercado y ofrecer calidad a quienes lo van a consumir. Lo mismo sucede en los procesos educativos, es necesario que se cumplan unos estándares de calidad. Entendemos Calidad como la posibilidad de ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas del usuario o cliente, con los lineamientos legales, que minimice los riesgos de cualquier orden (NTC-ISO 9001:2015, p. i).

La gestión de calidad implica varios elementos que se encuentran en la normatividad internacional NTC-ISO 9001:2015, que permite medir la conformidad de todos los que intervienen en una empresa, reconoce la no conformidad como oportunidad de mejoramiento y plantea unos principios para la eficiencia. Ante todo, se debe pensar en una norma que está basada en el riesgo (mejorar la confianza y satisfacción del cliente, cultura de la prevención, mejora y promoción), basada en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), todo como una dinámica constante que contribuye al mejoramiento.

Los principios de la calidad son: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, mejoramiento, toma de decisiones basadas en evidencias, gestión de las relaciones. (2015, p. ii) Las organizaciones deben partir de un direccionamiento estratégico que se logra con un buen liderazgo, objetivos y metas claras y reconocimiento de funciones de todo el personal, con claridad en el sistema de salud y seguridad en el trabajo, pensando en el proceso de mejoramiento continuo que reconoce los errores y los transforma en oportunidades, buscando la calidad como la conformidad en los requerimientos de ley y en las necesidades y deseos de los consumidores.

Frente al proyecto de desarrollo que se está abordando en este documento es fundamental tener en cuenta la norma a la que se hace referencia, ya que en ella se establecen los elementos claros para garantizar la calidad en la organización, y uno de ellos es la comunicación: “la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de calidad, que incluyan: a) qué comunica; b) Cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar; e) quién comunica.” (2015, p. 10) Así pues, la gerencia educativa debe tener como base la gestión de calidad y los elementos que la componen, en este caso la comunicación camino a la apropiación del horizonte institucional y promotora de las buenas relaciones interpersonales con todos los miembros de la comunidad educativa.

Liderazgo

Una de las habilidades que más se debe potenciar en los seres humanos resulta ser el liderazgo, entendido como esa capacidad que puede desarrollar una persona para influir positivamente en los demás, orientarlos al éxito y ser fuente de inspiración.

Desde la teoría abordada en los componentes de la especialización sobresale el concepto de líder para referirse al gerente educativo, es la cualidad fundamental siempre que se desempeñe de

manera adecuada, para lograr el mejoramiento continuo. “La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa.” (UNESCO, 2000, p.28)

Las acciones de un líder están basadas en varios componentes, pero principalmente en la autoridad personal puesta al servicio de una organización. Se ha dicho que existen varios tipos de líderes, algunos desde la organización logran resultados favorables para su empresa, otros lo hacen desde el paternalismo y otros más desde el autoritarismo; lo fundamental allí no es encasillarse en un liderazgo determinado, es saber encontrar el equilibrio, entre lo que la organización necesita en ese momento según el equipo de trabajo y las posibilidades del contexto. Los momentos van marcando las decisiones del líder, la capacidad para orientar al equipo de trabajo y potenciar sus virtudes.

El líder es ante todo un ser humano, con debilidades y fortalezas, capaz de organizar una entidad y potenciarla para lograr el éxito. Por ende, como ser humano debe cumplir con unas cualidades fundamentales:

- Ser activo: capaz de trabajar a la par con su equipo, no dejar que los otros trabajen y dedicarse únicamente a mandar.
- Ser soñador: proponer ideas, visionar las metas y pensar en grande, aunque lo tilden de utopista.
- Ser sistemático: capaz de planear con orden las acciones para lograr lo propuesto.
- Ser fuerte: tener la cualidad de tomar las decisiones en los momentos oportunos.
- Ser asertivo: comunicar de manera oportuna y clara las acciones a seguir.
- Ser coherente: pensar en la empresa y su mejoramiento, actuando con responsabilidad y honestidad.

- Generar confianza: con la habilidad para unir el equipo de trabajo y que se puedan creer en lo que se hace y por qué se hace.

Estas serían algunas de cualidades del líder en los procesos de organización educativa. El gerente educativo debe ser ante todo un líder humanista, que logre desde la gestión efectiva el mejoramiento continuo de una Institución educativa.

Para los directivos docentes y docentes que están regidos bajo el decreto 1278 (Ministerio de educación nacional, 2002) es claro que entre las competencias que debe desarrollar sobresale la del liderazgo, así se manifiesta en su artículo 35: “La competencia es una característica subyacente en una persona causalmente relacionada con su desempeño y actuación exitosa en un puesto de trabajo” y que las competencias que todo docente y directivo docente debe demostrar son: “competencias de logro y acción; competencias de ayuda y servicio; competencias de influencia; competencias de liderazgo y dirección; competencias cognitivas; y competencias de eficacia personal”. (MEN, 2002, p. 8)

Cultura Institucional

Se rescata que uno de los referentes para el gerente educativo es la Guía 34 (Ministerio de Educación Nacional, 2008), la cual se refiere a la autoevaluación Institucional y el plan de mejoramiento institucional, se divide en cuatro áreas de gestión, y cada una de ellas en los procesos. En la gestión directiva, proceso de cultura institucional, se hace claridad de la importancia de la comunicación, de tener herramientas claras para proyectar la información, saber identificar y divulgar las buenas prácticas de la IE (2008, págs. 44 y 95).

Conocer y dar a conocer la institución que representa es una herramienta afianzadora de la cultura, permitiendo que los diferentes procesos sean apropiados por los miembros de la comunidad educativa, afianzando la red de apoyo y la identidad. La gerencia educativa se

potencia cuando el trabajo se hace en equipo, cuando todos aportan, porque todos entienden las necesidades, ya que existen canales de comunicación efectivos.

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.

Una idea, por grande que sea, se vuelve inútil si no se comunica.

La comunicación asertiva constituye uno de los pilares que sostiene y permite el desarrollo de cualquier organización, en especial de las dedicadas a la educación. En esta categoría se propone analizar y mostrar la relevancia de la habilidad comunicativa, el asertividad y la comunicación interna y externa en una institución, realizando, a su vez, un acercamiento al entorno del corregimiento Llanos de Cuivá del municipio de Yarumal, centrado principalmente en su institución educativa.

Todos los seres humanos necesitamos de la comunicación para expresar lo que sentimos, para aprender, para informar y para construir sociedad. “Donde hay un cerebro con una idea nace el deseo de la comunicación, eso es el deseo de ordenar al mundo, la vida; de corroborar que sabemos lo que pasa y como ocurre, de asegurarnos el futuro” (Aguilar, 2012, p.4). Por ende, no se trata de una simple tarea que desarrolla las personas, es una necesidad esencial del cada ser humano permitiéndole ser con su entorno.

En los procesos educativos a nivel mundial se destaca el filósofo Edgar Morín, quién propone en su obra Los siete saberes necesarios para la educación del futuro (1999) un capítulo completo al tema de la comprensión. Comprender lo que se enseña, comprender lo que se hace en una institución educativa, y destaca que la información y la comunicación no conllevan necesariamente a la comprensión, pero si son condiciones necesarias para que se dé. (Morín, 1999, p. 51) Además la necesidad de enseñar la comprensión implica que las personas dentro de

una organización puedan darse a entender del otro, puedan informarse de forma clara y oportuna, reconozcan la complejidad del otro y usen de forma adecuada las palabras. Así finaliza este capítulo:

“La comprensión es a la vez medio y fin de la comunicación humana, el planeta necesita comprensiones mutuas entre todos los sentidos. Dada la importancia de la educación en la comprensión todos los niveles educativos y en todas las edades, el desarrollo de la comprensión necesita una reforma planetaria de las mentalidades; esa debe ser la labor de la educación del futuro.” (1999, p. 58)

La comunicación desde la asertividad tendría que acercarse a lo que Morín señala como enseñar la comprensión, tomar una claridad en las interrelaciones de los seres humanos dentro de su comunidad, entendiendo la complejidad de cada individuo, haciendo los ajustes necesarios de las mentalidades para tratar de entender el actuar de otro o las decisiones que se toman dentro de la IE. Este trabajo resulta sólo un paso para avanzar hacia esa comunicación que contribuya posteriormente a la meta de enseñar y vivir la comprensión.

La habilidad comunicativa.

Para involucrar a todo un colectivo, como la comunidad educativa, se hace indispensable la habilidad comunicativa en diferentes formas. La comunicación cumple funciones dentro de un grupo y permite que se logren las metas de manera adecuada, tanto para motivar, como para informar e incluso para persuadir.

Se entiende por habilidad “cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza” (RAE, 2018) y comunicación es, entre otras definiciones, la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (2018). Es así como se podría entender la



habilidad comunicativa como aquella capacidad del ser humano de transmitir un código o una información a otro ser humano con un objetivo determinado y de manera adecuada.

Ahora bien, resulta que es muy claro este concepto, pero en ocasiones no se le da tanta importancia en las instituciones educativas, cabe entonces preguntarnos ¿Cómo aportan las habilidades comunicativas al desarrollo integral de una escuela?

En primera instancia se sabe que cualquier grupo necesita las normas para estar organizado, pero no basta con tener las normas, sino que han de ser socializadas con los miembros del colectivo y apropiadas por todos, además de actualizarse según los cambios en el entorno y la historia, esto se logra por medio de las habilidades comunicativas. Éstas permiten fortalecer el control y la cohesión de la institución.

Las normas dentro de un entorno educativo no sólo se escriben en un manual, se construyen a diario y en la dinámica institucional se transforman de ser necesario. El dialogo como habilidad comunicativa entra a jugar un papel fundamental en la medida que permite reflexionar sobre las leyes que se plantean, su objetivo, su origen y su finalidad. Por medio del dialogo los diferentes miembros del colectivo educativo aportan a la construcción de las estrategias de control, las apropian y las repican de manera efectiva. Todo ello permite mantener el respeto por las normas, en especial dentro de la institución mantener la convivencia pacífica.

En segunda instancia la habilidad comunicativa permite informar, esto es dar a conocer de manera oportuna a quienes interesen las decisiones o acciones que se deben realizar. La transmisión de la información con objetivos claros que fomente el mejoramiento institucional. De igual forma, para el ejercicio de una entidad educativa que busca producir conocimiento



es necesario contar con diferentes estrategias para comunicarlos y, de esta manera, sean aprendidos.

Finalmente, la comunicación logra motivar a los miembros de un grupo de trabajo, de estudio o colaborativo, saber para donde vamos y que queremos como colectivo, participar sin temor a la burla o la represión, siendo escuchado, aprobado o refutado con argumentos, permite generar confianza y anima a la integración constante de todos, además de generar credibilidad en la institucionalidad.

“Es muy importante entender que los procesos que generan autentica comunicación y por lo tanto enriquecimiento y crecimiento de lo las personas y de las comunidades que conformas son los dialógicos” (Crespo, 2011, p. 4)

El asertividad

“El comportamiento asertivo facilita que la persona se sienta más satisfecha consigo misma y con los demás” (Naranjo, 2008, p.3). De ante mano debía entenderse que la comunicación debe ser asertiva, es decir, debe darse de manera clara, firme y coherente. No se trata de una acción espontanea, en donde cada hecho comunicativo se da de forma asertiva, ya se sabe que la comunicación tiene obstáculos y lograr la asertividad implica un aprendizaje constante y una construcción.

Existen muchas personas que se les dificulta ser asertivos y mantienen problemas constantes con los demás, ya que no se logra interpretar lo que quieren o no atienden con escucha las palabras de los demás. Las instituciones educativas tienen la gran labor de impartir formación a las personas, pero si la comunicación en esa relación de aprendizaje no es asertiva es posible que no se logran las metas propuestas y que el grupo de estudiantes no logre alcanzar las



competencias. Además, si las fallas de la comunicación se presentan en el equipo de trabajo que lidera las acciones de la IE, es difícil lograr las metas institucionales y caminar hacia la efectividad.

Permitir que la asertividad haga parte de todos los procesos de la IE es la tarea que se pretende desarrollar, comunicar con claridad las acciones, las experiencias, los retos, los trabajos, las ordenes y las orientaciones permitirá fortalecer los procesos. Al mejorar la comunicación se generará un ambiente adecuado para la formación en donde la mayoría de los miembros de equipo podrán expresarse con propiedad y confianza. Entenderán que la comunicación asertiva es una herramienta fundamental en el camino hacia la calidad educativa.

Comunicación interna y externa

Acá tendría que aclarar que no toda la información está diseñada para ser conocida por el grupo. En ocasiones es necesario entender que la información puede ser general, para todos los miembros de la comunidad educativa, pero algunas ideas son de uso exclusivo de algunos consejos, un subgrupo en particular o un equipo de trabajo. El afán de muchos por saber todo, los lleva a interferir en algunos procesos institucionales, ¿Qué se debe comunicar al colectivo? ¿qué información debe ser restringida? es la tarea de este espacio, además de resaltar la importancia de ambas.

Cuando hablamos de comunicación interna en el establecimiento educativo se refiere a un sinnúmero de acontecimientos que se quedan dentro del aula, dentro del órgano de gobierno o de participación que lo discute, dentro de la oficina de coordinación y rectoría, al interior de las personas que respetan la intimidad del otro. Esos hechos no deben salir al público en general, ya que se pueden generar chismes, malos entendidos e incluso afectaciones la dignidad institucional

o de algún miembro de la comunidad educativa. En la IE la comunicación interna se centrará en las relaciones que se tienen entre los líderes y demás miembros del equipo dentro de los organismos de gobierno y participación escolar, como los son, los consejos (directivo, estudiantil, de padres), el comité escolar de convivencia, las asambleas de docentes y las reuniones de directivos y administrativos.

En relación a lo anterior se puede decir que las discusiones que se den en cada uno de los espacios mencionados no deben ser objeto de comunicación externa, sino únicamente las decisiones que involucren al colectivo de la comunidad educativa. Algunas de las decisiones que se toman en el comité escolar de convivencia, atienden a una situación particular de un estudiante –por poner un ejemplo-, la decisión que se comunica es al estudiante en cuestión y su representante legal, no debe ser de conocimiento popular. Sin embargo, las decisiones que influyen en los procesos de convivencia generales, como nuevas reglamentaciones es necesario que lleguen a todos.

La comunicación externa se refiere a los diferentes temas que se deban comunicar a todos los miembros de la comunidad educativa, para ello la institución debe contar con un periódico, un perfil en Facebook, una página web, una cartelera institucional, reuniones generales y otras estrategias que permitan la información oportuna. Las buenas prácticas o acciones significativas son un claro ejemplo de lo que se debe tener en la comunicación externa. El plan de comunicación debe orientar la comunicación de manera clara y definir qué se comunica, cuándo y para quién.



En el marco de la educación colombiana, la comunicación es una de las competencias esenciales que debe potenciar los docentes y directivos para contribuir al desarrollo educativo y al cumplimiento de las metas institucionales y nacionales.

GENERALIDADES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Los directivos docentes tienen funciones claras, que el ministerio de educación nacional (MEN) a publicado por medio de la resolución 09317 del 6 de mayo de 2016, la cual se articula a la normatividad vigente, en ella se plantea claramente que dos de las funciones del rector (al igual que el coordinador) son diseñar una estrategia de comunicación en la institución para reconocer los logros del establecimiento las buenas prácticas de la comunidad educativa y fortalecer los espacios que favorecen el trabajo en equipo entre docentes, estudiantes y padres de familia (MEN, 2016, p.13). en este sentido y con el fin de fortalecer las competencias es que se irá formulando el plan de comunicación.

De otra parte, se sabe que los seres humanos se deben comunicar de forma adecuada para trabajar en equipo y llevar las instituciones al logro de las metas. “La parte más importante de toda organización es el factor humano, por lo tanto, éste requiere de principios claros de integración e interacción que agrupe sus esfuerzos alrededor de los objetivos institucionales” (Espinoza, 2009, p.5). El plan de comunicación se da mediante la posibilidad de generar conductas en los integrantes de la comunidad educativa que permita el mejor manejo de la información y comunicación asertiva, teniendo en cuenta que las dificultades que se han presentado en la IE Llanos de Cuivá perjudicaron la confianza y el trabajo en equipo.

La formulación del plan implica unas estrategias que se plantearán para ser desarrolladas y la construcción de unas orientaciones que se propondrán para la ejecución en los órganos competentes. es necesario aclarar que acá se desarrollarán dos estrategias verificables para



fortalecer la comunicación en la institución educativa, pero se propondrán otras más que podrán ser abordadas en su momento por las directivas del establecimiento. Los objetivos principales del plan son mejorar la participación de padres de familia y fortalecer el clima institucional.

La aplicación de las estrategias se acordará con la creación de un comité de comunicación institucional, integrado por docentes, directivo, representantes de padres de familia y de estudiantes. Finalizando el periodo académico 2018 se hace la convocatoria para integrar este comité y al iniciar el año 2019 se empezarán las sesiones para definir las acciones en cada una de las actividades para la consolidación del plan.

Periódico institucional

La institución educativa Llanos de Cuivá no cuenta con un periódico físico que permita a todos los miembros enterarse de las buenas prácticas y de otras informaciones de relevancia, más aún sabiendo que el contexto de ruralidad de la IE y las condiciones socioeconómicas de los habitantes no permite que tengan suficiente acceso a los recursos tecnológicos y las herramientas de las TIC. Por ello se formula la creación de un periódico a partir del primer bimestre de 2019, en el cual se pueda publicar información de interés para los miembros de la comunidad educativa, fomentar el aprendizaje con escritos reflexivos contruidos por los mismos estudiantes, resaltar la labor de los docentes y estudiantes destacados en los diferentes campos, integrar a los padres de familia en el comité editorial y en el aporte de elementos para publicación, promover las integraciones interinstitucionales, promover actividades culturales y deportivas, entre otras.

Página web y Redes sociales



Figura 1. Pantallazo de la página web de la Institución educativa Llanos de Cuivá, luego de ser objeto de actualizaciones y remodelación. Continúa siendo organizada. 2019

Las competencias de los estudiantes, directivos docentes y docentes se enmarcan en el campo de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC), todos debemos saber manejar la información con herramientas tecnológicas, conocer y usar la web 2.0 y utilizar las redes sociales como medio de comunicación (2016, p. 18). No obstante, son muchas las dificultades que persisten frente a este tema, la más relevante es la conectividad en la zona donde se encuentra la IE y la dificultad para tener estas herramientas por parte de los estudiantes en casa. Sin embargo, se harán esfuerzos por fortalecer la comunicación por estos medios; primero por medio de la actualización constante de la página web institucional www.ielosllanos.edu.co, además de actualizar y potenciar la información que se transmite por medio del Facebook de la coordinación general.



Figura 2. Pantallazo del Perfil de Facebook que se implementó desde coordinación para la Institución educativa Llanos de Cuivá, 2019

Buzón de sugerencias

En este elemento se pretende activar el buzón de sugerencias institucional, en donde cada mes se abra por parte del mismo comité de comunicaciones que organice las inquietudes y las presente en el órgano de gobierno escolar que corresponda. Así mismo, se sugiere que en cada reunión de estos órganos se mantenga un punto en la agenda para las inquietudes o propuestas tomadas del buzón, que sean tramitadas de forma efectiva y se den a conocer la decisión.

Comunicación con otras entidades

Se organizan las responsabilidades en coherencia con los núcleos interdisciplinarios. Así, por ejemplo, los miembros del núcleo de ciencias naturales, se encargarán de hacer las gestiones con



las entidades de carácter ambiental sean municipales, departamentales o nacionales, que puedan apoyar los procesos institucionales y generar convenios continuos de cooperación. Los miembros de núcleo de humanidades se encargan de liderar el proyecto de salud y sexualidad, por tanto, se harán responsables de generar los convenios con el hospital de Yarumal, con la oficina de Salud Pública, con las cajas de compensación familiar y con entidades privadas que presten servicios de prevención en salud. El núcleo de matemáticas tendrá a su cargo los procesos de educación vial y seguridad, por tanto, entablarán contacto con la policía nacional y tránsito municipal y organizarán el cronograma de acción. El núcleo de expresiones culturales y motrices, tendrá la obligación de liderar el proyecto deportivo y cultural, entablará alianzas con la oficina de deportes Yarumal, con la casa de la cultura municipal y con las entidades que puedan aportar al fortalecimiento de las actividades propuestas para lograr las metas de dicho proyecto. Finalmente, el núcleo de Ciencias sociales mantendrá relaciones con las autoridades municipales, con las otras entidades que brindan formación educativa o ciudadana, con las comunidades religiosas del sector, con el gremio productivo y con instituciones de educación superior, con el fin de fortalecer la participación democrática y el reconocimiento de las dinámicas sociales y las posibilidades educativas de los niños, niñas y jóvenes.

MATRIZ DE RIESGO

Personas o grupos de interés	Nivel	Expectativas de la persona o el grupo	Estrategia o plan de respuesta a sus expectativas
Rector	Alto	Autorización y apoyo financiero para el desarrollo de la estrategia.	Carta de motivación, solicitando autorización y apoyo.
Consejo de padres	Alto	Aportes constantes al proyecto siendo participes activos. Apoyo en el diseño y evaluación de periódico.	Reuniones para motivación, planteamiento de la propuesta y distribución de responsabilidades.
Consejo de Estudiantes	Alto	Aportes constantes al proyecto siendo participes activos. Apoyo en el diseño y evaluación de periódico.	Reuniones para motivación, planteamiento de la propuesta y distribución de responsabilidades.
Comité escolar de Convivencia	Alto	Aportes constantes al proyecto siendo participes activos.	Reuniones para motivación, planteamiento de la propuesta y distribución de responsabilidades.



Docentes del área de Humanidades	Medio	Apoyo con una revisión semántica y ortográfica del periódico.	Solicitud escrita a los docentes motivando al apoyo voluntario de la estrategia con sus revisiones.
Comité de comunicación	Alto	Liderazgo en las actividades del proyecto.	Motivación a los miembros a cumplir con lo pactado y dinámicas de reconocimiento de logros.



METODOLOGÍA

Para la implementación de estrategias en el marco de un plan de comunicación en la IE Llanos de Cuivá se utilizarán varias herramientas de investigación, como son, la observación directa, la aplicación de encuestas y las reuniones con estudiantes y padres de familia (investigación-acción participativa). Posteriormente se socializan resultados y se proponen estrategias de mejoramiento, se vincula el equipo de trabajo realizando reuniones para la planeación y la ejecución de las acciones propuestas, finalmente se verificará el impacto y la evaluación pertinente.

En el desarrollo del proyecto se tomará acta de dos reuniones con el consejo de padres, dos reuniones con el consejo de estudiantes y una reunión con el comité escolar de convivencia para tratar el tema, durante el año 2018. Durante el inicio de 2019 se concretará el comité de comunicaciones, como el equipo líder del proyecto de desarrollo. Además, se diseñará y publicará un periódico físico con la participación de los entes involucrados, un ejemplar para inicios de 2019, se activará el buzón para 2019 y se continuará con las actualizaciones a la página web y Facebook. También, se anexará la carta de solicitud de aprobación del proyecto para el consejo directivo. También se tomará fotografías y comentarios de quienes participan en el proceso.

Diagnóstico

Por medio de la revisión de la autoevaluación institucional de los años 2015 a 2017 se puede identificar la dificultad en relación a la cultura institucional, especialmente en el componente de la comunicación institucional y publicación de buenas prácticas (Guía 34), para ellos se aplica el modelo de espina de pescado en el cual se identifica como prioritario esta problemática.

Posteriormente se realiza una encuesta a un grupo determinado de estudiantes, docentes y padres



de familia sobre los procesos comunicativos de la institución y se condensa la información.

Luego se realiza en reuniones de consejo de padres y de estudiantes un conversatorio para entender mejor la problemática de la comunicación y proponer estrategias concertadas para afrontar la situación. Además, se tiene que la institución no cuenta con un sistema de gestión de calidad diseñado.

Planeación

Se realiza reuniones con el consejo de estudiantes y el consejo de padres para exponer la problemática, obtener aportes de los estos y proponerles acciones con la participación activa de ellos. Las acciones a desarrollar se determinan en la misma reunión, la primera es la construcción de un periódico institucional que publique información oportuna y de interés para la comunidad educativa, la segunda es la adecuación de la página web y el uso adecuado del Facebook de coordinación, como herramientas digitales para publicar las buenas practicas e informar. La tercera el buzón de preguntas, sugerencias o reclamaciones. La ultima comprende las orientaciones para mantener relaciones interinstitucionales adecuadas.

Ejecución

Para llevar a cabo este plan se cuenta con el apoyo del rector de la institución y del consejo directivo. Se plantea la formación de un equipo líder, con dos docentes líderes de convivencia de la institución, dos estudiantes líderes del consejo, dos padres de familia y el coordinador de la institución a la cabeza. Estos constituyen el comité de ejecución del plan de comunicación, con quienes se propondrán los tiempos y criterios para la ejecutar y hacer seguimiento a cada una de las acciones propuestas, además de realizar la evaluación y el plan de mejoramiento de ser necesario para lograr los objetivos planteados.

Evaluación

En las reuniones del comité de comunicación se harán las observaciones pertinentes para lograr fortalecer el proceso. Sin embargo, la evaluación formal se hará en tres momentos. Primero, cuando se formula el plan de comunicación y las acciones que propone; segundo, cuando se han puesto en práctica las acciones y finalmente con una encuesta para verificar el impacto del proceso a mediano plazo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Indicador de Resultado	Resultado	Responsable	AÑO 2018 - MES											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Planteamiento de propuesta	Fichas 1, 2, 3, 4, 5, 6	Desarrollo de fichas	Mauricio Alzate						X	X					
Presentación de propuestas	Acta de reunión	Motivar la participación	Mauricio Alzate								X				
Consolidación de estrategias con consejo de padres de estudiantes y comité escolar de Convivencia. Creación de comité de comunicación	Actas. Diseño de periódico	Diseño de periódico	Mauricio Alzate, Consejo de padres y de estudiantes.										X		
Inicio de actualización Pagina Web	Página web	Página web remodelada	Rector, Coordinador (Mauricio Alzate) Docentes tecnología											X	
				AÑO 2019											
Socialización y adecuación de buzón	Acta de reunión asamblea general. Buzón	Uso adecuado del Buzón.	Rector y Coordinador (Mauricio Alzate)	X											
Reunión de comité de comunicación	Acta de reunión y formulación	Motivar a la construcción del periódico	Mauricio Alzate, Consejo de		X										



para el periódico institucional	de compromisos		padres y de estudiantes													
Construcción y publicación de periódico	Actas y periódico	Publicación de Periódico	Mauricio Alzate, Comité de comunicación		X	X										
Evaluación del proceso	Acta de reunión de comité.	Análisis de estrategias	Mauricio Alzate		X		X									
Reunión de comité de Periódico	Acta	Formulación de segunda publicación y estrategias a mejorar	Comité de comunicación				X									

RECURSOS HUMANOS

Para el proceso de formulación del proyecto y apoyo con las diferentes estrategias se conforma un equipo de trabajo, que integrará durante el 2019 el comité de comunicaciones así:

- Mauricio Alzate Jiménez – Coordinador y Líder
- Denis Eugenia Arango – Docente de primaria
- Julián Antonio Naranjo – Docente de Secundaria
- María Dolly Rojas Gutiérrez – Representante consejo de padres
- Natalia Andrea Mazo – Representante consejo de padres
- Loren Julieth Chavarría Ochoa – Representante consejo de estudiantes Grado 11
- John Estiven Gonzales Restrepo – Representante consejo de estudiantes de grado 9

Se cuenta con el acompañamiento y apoyo por parte del señor rector José de la Hoz Muentes Peñafiel, quien da la autorización para el desarrollo del proyecto y como ordenador de gastos financia el funcionamiento de la página web y la papelería necesaria para las actividades.

También se tiene el apoyo del docente de tecnología e informática Antonio Carlos Bertel, quien recibe los elementos para ser publicados en la página web. Además, aporta con la orientación a los estudiantes y padres en el acceso a la plataforma institucional.

RECURSOS FINANCIEROS

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	PROPIAS		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL	0	100.000	5.000.000	0	5.100.000
EQUIPOS	0	0	100.000	0	100.000
SOFTWARE	0	0	0	1.300000	1.300.000
MATERIALES	0	0	200.000	0	200.000

SALIDAS DE CAMPO	0	0	0	0	0
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	0	0	0	0	0
PUBLICACIONES	0	200.000	0	0	200.000
SERVICIOS TÉCNICOS	0	0	0	200.000	200.000
MANTENIMIENTO	0	0	0	200.000	200.000
TOTAL	0	300.000	5300000	1700000	7.300.000

Los recursos que se relacionan corresponden a dineros que son invertidos por diferentes fuentes, los docentes son pagados por el sistema general de participación, el web hosting se paga con los recursos de la institución educativa y es aprobado en los gastos que se ordenan en el consejo directivo. Otros gastos son asumidos por los recursos propios de la institución educativa, producto del arriendo de la tienda escolar o de la venta de reciclaje. Siendo la Institución Educativa Llanos de Cuivá de carácter oficial, se busca optimizar el uso de recurso para lograr las metas y aprovechar el potencial de las personas que trabajan o se vinculan al proceso dentro de la misma.



RESULTADOS Y HALLAZGOS

El proyecto de desarrollo la gerencia educativa y sus estrategias de comunicación asertiva en la Institución Educativa Llanos De Cuivá, se han encontrado varios elementos que se pueden considerar como oportunidades:

- En la institución educativa no existía un equipo dedicado al tema de las comunicaciones y la divulgación de la información, lo que generaba conflictos de responsabilidades y problemas con la comunidad educativa en general.
- Los padres de familia de la comunidad educativa de los Llanos de Cuivá dejan de participar en los procesos educativos, en su mayoría, por falta de información o por desconocimientos de las estrategias institucionales.
- Los estudiantes desean asumir liderazgo en las estrategias de comunicación, mantenerse informados de lo que se planea y de las acciones que se ejecutan es una manera de motivar a la participación de ellos, además de permitir reconocer una gran cantidad de líderes.
- La comunicación asertiva mejora las relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad educativa, permitiendo el acercamiento de líderes de la comunidad que se alejaron por malos entendidos o conflictos ya superados.
- Existen dificultades para el uso de un buzón de sugerencias, ya que a muchos miembros de la comunidad educativa les interesa proponer las ideas en el momento y no desean esperar a que los órganos de participación los escuchen. Se piensa replantar la estrategia del buzón.
- Las herramientas tecnológicas constituyen un factor de apoyo para las buenas comunicaciones, gracias al Facebook y la página web los docentes, directivos,



estudiantes y padres de familia se mantienen más informados y realizan preguntas de forma oportuna por este medio, generando interacciones eficientes sin necesidad de desplazamientos desde sus hogares.

- Los estudiantes muestran interés por las necesidades de la institución. Al estar más informados, entienden las decisiones que se toman desde la rectoría o el consejo directivo como acciones en beneficio de la institucionalidad y no como capricho de unos pocos.
- Existen algunas dificultades frente a la consolidación del periódico en físico, ya que la institución no ha aprobado los recursos para éste. Sin embargo, se ha planteado la publicación de dicho periódico, primero en digital y luego, hacer las gestiones necesarias para imprimir 200 ejemplares.
- Es necesario consolidar el comité escolar de comunicación como parte de los órganos de participación escolar, adoptado en el PEI (proyecto Educativo Institucional), para que se mantenga en el tiempo y continúe implementando estrategias que contribuyan a la calidad educativa.
- Las estrategias gerenciales de comunicación han permitido que los diferentes órganos de gobierno y participación escolar trabajen con mayor coherencia.



CONCLUSIONES

El proyecto de desarrollo se ha desarrollado en tiempos prudentes, sin alterar las acciones cotidianas de la institución educativa Llanos de Cuivá, permitiendo que poco a poco los diferentes miembros de la comunidad educativa comprendan la necesidad de implementar las estrategias de comunicación en busca del mejoramiento continuo, pero principalmente encaminadas a la generación de confianza y apropiación del horizonte institucional por todos.

Este trabajo aún no se ha terminado, se sigue consolidando en la medida que las acciones que se iniciaron se mantengan en el tiempo, se mejoren y se hagan las evaluaciones del proceso siendo coherentes con la planeación del mismo. Sin embargo, se puede concluir que el proyecto ha tenido buena acogida por parte de la comunidad educativa, tanto padres de familia, como estudiantes y docentes han visto la necesidad de crear el comité de comunicaciones y han encontrado en las estrategias de comunicación e información una herramienta de apoyo para entender las dinámicas (dentro de las diferentes áreas de gestión) del establecimiento.

En cuanto a la herramienta de la página web, se ha visto el aumento de las visitas al sitio, se ha mejorado la información que allí se publica, pero aún falta que los diferentes núcleos interdisciplinarios (equipos de docentes por áreas del conocimiento) empiecen a publicar los enlaces de sus blogs o perfiles, para que los componentes académicos sean más asequibles a padres de familia, acudientes y estudiantes.

El perfil que se ha creado en la plataforma de Facebook se ha consolidado como una herramienta fundamental de comunicación institucional, ya que muchos miembros de la comunidad tienen perfil en dicha plataforma y lo utilizan en sus celulares, por tanto las preguntas son contestadas de forma oportuna o se dan las orientaciones de que se debe hacer en casos



particulares, se reciben comentarios favorables y existe un gran número de personas pendientes de lo que allí se publica para estar informados de lo que sucede en la institución, de lo que se planea y participar activamente las acciones institucionales. Es claro que esta plataforma tiene gran acogida por a comunidad en general.

Se puede concluir, también, que la estrategia del buzón de sugerencias debe ser revisada, ya que no ha tenido el impacto que se pretendía, además se ha visto que muchas de las propuestas, quejas, reclamos o sugerencias deben ser abordadas de forma inmediata y ser canalizadas con la urgencia que ameriten según las normas institucionales.

Al iniciar el año 2019 se ha presentado una dificultad frente a las relaciones con entidades que se integran en favor de la educación de los niños, niñas y jóvenes, debido al cambio de personal en varias entidades, a la ausencia de contratación de profesionales o por tramites gubernamentales. De esta manera, se han hecho las solicitudes a las diferentes entidades que desde el año pasado integraron procesos con la institución educativa y actualmente sólo se cuenta con el apoyo de Comfenalco para el tema de desarrollo de competencias laborales y Salud Pública del Hospital de Yarumal para el proyecto de educación para la sexualidad. Se continúa esperando que se nombre un intendente de la policía nacional que asuma el rol de Policía de infancia y adolescencia, además de la policía de tránsito y transporte que fortalezca el proyecto institucional de movilidad segura, también las relaciones con los profesionales de bienestar familiar y de comisaria de familia que nos aporten en los procesos de protección de derechos de los menores.

Se puede afirmar que el proyecto va encaminado de forma ordenada y coherente, las acciones planeadas se han ejecutado y se han visto obstáculos que no afectan el desarrollo y continuidad



Universidad[®]
Católica
de Manizales
VIVIR LA BUENA EDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Dominicas de
La Presentación

Facultad de Educación
**Especialización en Gerencia
Educativa**

de las estrategias formuladas. Los miembros de la comunidad educativa acogen el proyecto y muestran mayor interés en participar constantemente en la toma de decisiones, teniendo en cuenta que se están apropiando de los elementos fundamentales del horizonte institucional y de las dinámicas formativas institucionales.



ANEXOS

ANEXO 1. Acuerdo por la excelencia 2018

ANEXO 2. Autoevaluación Institucional 2017

ANEXO 3. Actas de reuniones de consejo de padres 2018 (#3 y #4)

ANEXO 4. Actas del comité escolar de convivencia 2018 (#3 y #5)

ANEXO 5. Carta de solicitud de aprobación del proyecto enviada al rector (2018) y
aprobación.

ANEXO 6. Encuesta aplicada a estudiantes, padres de familia y docentes (2018) cuadro de
tabulación

ANEXO 7. Acta de reunión del comité de comunicaciones (enero de 2019)



Bibliografía.

Aguilar, A. (2012). Comunicación asertiva. Morelos, México. Recuperado de

<https://studylib.es/doc/390948/comunicaci%C3%B3n-asertiva-mayo-del-2012-azucena-aguilar>

Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. Estudios gerenciales, 31(134), 62-67. Recuperado de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400182X>

Crespo Comesaña, J. (2011). Bases para construir una comunicación positiva en la familia. Recuperado de

https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/16789/bases_para_construir_comunicacion_positiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Decreto 1278 (2002). Estatuto de Profesionalización Docente. República de Colombia

Espinoza, L. Á. M. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. Cultura Científica y Tecnológica, (32), 5-19. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238707>

Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento & gestión, (24), 195-224. Recuperado de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000100008&script=sci_arttext&tlng=en

Higuita, C. A. (2017). La nueva gerencia educativa. Medellín, Colombia: encobé producciones



Ley 115 (1994). Ley General de Educación, República de Colombia

MEN, Guía 31 (2008^a). Guía metodológica para la evaluación anual de desempeño laboral
docentes y directivos docentes. Bogotá

MEN, Guía 34 (2008). Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de
mejoramiento. Bogotá

MEN. Resolución 09317 del 6 de mayo de 2016. Manual de funciones, requisitos y competencias
de docentes y directivos docentes

Morín, E. (1999). Los Siete Saberes necesarios para la educación del futuro, Santillana
UNESCO, Bogotá

Naranjo Pereira, M. L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación
y conducta asertivas. Revista Electrónica " Actualidades Investigativas en Educación", 8.
Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/17123>

NTC-ISO. 9001: 2015 (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. Editado por el
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Bogotá. Recuperado de
<https://plataformas.ucm.edu.co/campusvirtual/mod/folder/view.php?id=226820>

RAE. Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, Actualizada 2018, Madrid,
recuperado de <https://dle.rae.es/?w=diccionario>.

República de Colombia, (1991). Constitución Política de Colombia.



Universidad[®]
Católica
de Manizales
SIEMPRE EN EDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Dominicas de
La Presentación

Facultad de Educación
Especialización en Gerencia
Educativa

UCM, Postgrados, Especialización en gerencia educativa. Recuperado el 2 de diciembre de 2018 de <http://www.ucm.edu.co/programa/especializacion-en-gerencia-educativa/perfil-del-graduado/>

Instituto Internacional de Planeación de la Educación, IIPE (2000). Gestión educativa estratégica. Módulo 2, UNESCO, Buenos Aires. Recuperado de <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf>



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VERDAD MANEJACIÓN

Obra de Iglesia
de la Congregación



Dominicas de
La Presentación

Facultad de Educación
Especialización en Gerencia
Educativa
