

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN ENTRE
DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA I. E. D. TÉCNICA LUIS ANTONIO ESCOBAR EN
VILLAPINZÓN**

Camilo Oswaldo Sarmiento García

Estudiante

Dr. Jorge Andrés Sosa Chinome

Asesor

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gestión y Evaluación Educativa

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

División de Ciencias Sociales y de la Educación

Facultad de Educación

Maestría en Gestión y Evaluación Educativa

Bogotá, Colombia

2024

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Dedicatoria

Dedico mi trabajo de grado a **Juan Felipe** quién con su existencia ilumina mis días;
y es una de las motivaciones para experimentar la vida desde el ámbito educativo
porque sí es posible un mundo mejor para los niños del mañana.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Agradecimientos

Agradezco a **Dios** porque su Providencia me ha permitido la vida
y con amor me ha acompañado y concedido la razón e inteligencia.

Gratitud infinita a mis **padres** (Emilcen y Guillermo) quienes con su amor, ternura y exigencia
han cultivado valores que me permiten ver el mundo con profunda sensibilidad.

Agradezco de modo especial a la profesora **Paola Andrea Moreno**
quién con su esmerado amor por la educación
acompañó mis procesos desde el pregrado.

Agradezco a las **Instituciones de Educación**
en las que he podido vivir la experiencia de la educación
y a mis estudiantes porque son el impulso para (de)construir.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer el diseño de un plan estratégico para optimizar los sistemas de comunicación entre directivos y docentes en la Institución Educativa Departamental Técnica Luis Antonio Escobar en Villapinzón, Cundinamarca. El estudio aborda las deficiencias en los mecanismos actuales, caracterizados por el uso informal de plataformas como WhatsApp y la falta de retroalimentación efectiva, lo cual afecta la implementación de directrices y la cohesión institucional. A través de un enfoque cualitativo y hermenéutico, se realizó un análisis exhaustivo de la realidad basado en entrevistas, encuestas y revisión de documentos institucionales. Los resultados evidencian barreras comunicativas relacionadas con la sobrecarga de información, el acceso desigual a la tecnología y la falta de canales formales para garantizar una comunicación clara y accesible. Estas limitaciones repercuten en la percepción de los docentes sobre las decisiones de la gestión directiva y en el ambiente colaborativo de la institución. La propuesta incluye la implementación de estrategias organizacionales, como la creación de plataformas digitales centralizadas, capacitaciones periódicas y el fortalecimiento de las dinámicas de comunicación horizontal y ascendente. Estas medidas buscan mejorar la gestión directiva, fomentar la participación de los docentes y fortalecer el sentido de pertenencia hacia los objetivos institucionales. En conclusión, el diseño de este plan estratégico subraya la importancia de sistemas de comunicación organizacional efectivos como pilar fundamental para la calidad educativa y la gestión eficiente de las instituciones escolares, promoviendo un entorno educativo colaborativo y orientado al logro de metas comunes.

Palabras clave: gestión directiva, plan estratégico, comunicación organizacional, organizaciones, escenario educativo.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Abstract

This study aims to design a strategic plan to optimize communication systems between administrators and teachers at the Luis Antonio Escobar Technical Departmental Educational Institution in Villapinzón, Cundinamarca. The research addresses deficiencies in current mechanisms, characterized by the informal use of platforms such as WhatsApp and the lack of effective feedback, which impacts the implementation of directives and institutional cohesion. Using a qualitative and hermeneutic approach, an in-depth analysis was conducted through interviews, surveys, and institutional document review. The findings reveal communication barriers related to information overload, unequal access to technology, and a lack of formal channels to ensure clear and accessible communication. These limitations affect teachers' perceptions of management decisions and the institution's collaborative environment. The proposed strategies include creating centralized digital platforms, periodic training sessions, and strengthening horizontal and upward communication dynamics. These measures aim to improve management practices, foster active teacher participation, and strengthen a sense of belonging toward institutional objectives. In conclusion, the strategic plan highlights the importance of effective organizational communication systems as a cornerstone for educational quality and efficient school management, promoting a collaborative and goal-oriented educational environment.

Keywords: management, strategic plan, organizational communication, organizations, educational setting.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Contexto	12
1.2. Formulación problema de investigación	13
1.3. Pregunta de investigación.....	17
1.4. Objetivos	17
1.4.1. General	17
1.4.2. Específicos	17
1.5. Línea de investigación.....	18
1.6. Justificación de la investigación.....	19
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	24
2.1. Antecedentes.....	24
2.2. Referentes Teóricos y Conceptuales	31
2.2.1. Las organizaciones.....	32
2.2.2. La comunicación	34
2.3. Categorías	35
2.3.1. La comunicación en organizaciones	35
2.3.2. La comunicación en escenarios educativos	38
2.3.3. Los escenarios educativos como organizaciones	39
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1. Diseño del método	42
3.1.1. Enfoque	42
3.1.2. Alcance del estudio – exploratorio-	44
3.2. Participantes.....	44
3.3. Muestra	44
3.4. Escenario.....	46
3.5. Instrumentos de recolección de información.....	47
3.6. Procedimiento.....	48
3.7. Operacionalización de las categorías de estudio	48
3.8. Análisis de datos.....	65
3.8.1. Comparación de Matrices de Análisis Documental.....	71
3.8.2. Propuesta Plan Estratégico	76
3.9. Consideraciones éticas	98

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	102
4.1. Resultados por categorías	102
4.1.1. Prácticas actuales de comunicación	102
4.1.2. Percepciones sobre las barreras de comunicación	103
4.1.3. Mecanismos de retroalimentación	103
4.1.4. Uso de documentos institucionales	104
4.2. Propuestas de mejora sugeridas por los participantes	104
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	106
5.1. Interpretación de los resultados	106
5.2. Implicaciones prácticas de los hallazgos	108
5.3. Limitaciones del estudio	108
5.4. Propuestas derivadas de la discusión	109
CONCLUSIONES	110
1. Resumen de los hallazgos principales	110
2. Implicaciones para la gestión educativa	111
3. Recomendaciones	111
4. Proyección para investigaciones futuras	112
REFERENCIAS	114
APÉNDICES	118
1. Matriz de Análisis Documental	118
1.1. Indicadores para la evaluación documental	118
1.2. Matriz de análisis PEI	119
1.3. Matriz de análisis Manual de Convivencia	121
1.4. Matiz de análisis Guía 34 de Autoevaluación Institucional	124
2. Entrevistas Semiestructuradas	128
2.1. Guion de entrevista semiestructurada DIRECTIVOS DOCENTES	128
2.2. Guion de entrevista semiestructurada DOCENTES	131
3. Solicitud aval desarrollo de investigación	134
4. Formato de Consentimiento Informado	136

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Índice de Tablas

Tabla 1 Selección de la muestra.....	45
Tabla 2 Análisis comparativo de análisis documental	71
Tabla 3 Análisis FODA del Sistema de Comunicación.....	77
Tabla 4 Estrategias definidas para el sistema de comunicación.	80
Tabla 5 Plan Operativo para la Estrategia Ofensiva	81
Tabla 6 Plan Operativo para la Estrategia Defensiva	83
Tabla 7 Plan Operativo para la Estrategia Movilización	85
Tabla 8 Plan Operativo para la Estrategia de Supervivencia	88
Tabla 9 Plan de acción para la Estrategia Ofensiva	90
Tabla 10 Plan de acción para la Estrategia Defensiva	93
Tabla 11 Plan de Acción para la Estrategia de Movilización	94
Tabla 12 Plan de acción para la Estrategia de Supervivencia.....	96
Tabla 13 Descripción de indicadores para la evaluación documental	118
Tabla 14 Matriz de análisis Proyecto Educativo Institucional PEI.....	119
Tabla 15 Matriz de análisis Manual de Convivencia	121
Tabla 16 Matriz de análisis Guía 34 de Autoevaluación Institucional	124
Tabla 17 Guion de entrevista Semiestructurada de DIRECTIVOS DOCENTES	128
Tabla 18 Guion de entrevista semiestructurada de DOCENTES	131

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso inherente a las organizaciones que permite la transferencia de información, la transformación de realidades y la construcción de sentido en función de objetivos compartidos. En el ámbito educativo, este proceso es esencial para articular las actividades de los diferentes actores, garantizar la implementación de políticas y promover un clima organizacional colaborativo. Sin embargo, a pesar de su importancia, las instituciones educativas enfrentan desafíos significativos en la gestión de la comunicación interna, afectando su desempeño y calidad educativa.

En este contexto, la Institución Educativa Departamental Técnica Luis Antonio Escobar (I.E.D.T.), ubicada en Villapinzón, Cundinamarca, presenta una problemática relacionada con la insuficiencia de sus sistemas de comunicación entre directivos y docentes a pesar de contar con herramientas como WhatsApp y reuniones presenciales, estas prácticas carecen de una estructura formal que garantice la claridad, accesibilidad y eficacia en la transmisión de información. Las limitaciones tecnológicas, la saturación de mensajes y la falta de retroalimentación efectiva son factores que obstaculizan la cohesión institucional y la implementación adecuada de las directrices organizacionales.

La relevancia de abordar esta problemática radica en que los sistemas de comunicación no solo facilitan la coordinación de tareas y la toma de decisiones, sino que también influyen en la percepción y participación de los docentes en los procesos educativos. La ausencia de un modelo comunicativo estructurado puede derivar en una desconexión entre los actores educativos, afectando la calidad del servicio educativo y el logro de los objetivos institucionales.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



El presente trabajo propone diseñar un plan estratégico para optimizar los sistemas de comunicación en la I.E.D.T. Luis Antonio Escobar desde un enfoque organizacional. Este objetivo se fundamenta en la necesidad de promover prácticas comunicativas claras y accesibles que permitan alinear los esfuerzos de los diferentes actores hacia metas comunes. El plan se construye a partir de un enfoque cualitativo, con la aplicación de un diseño metodológico de estudio de caso que combina técnicas como entrevistas semiestructuradas, encuestas y análisis documental.

El marco teórico de esta investigación se sustenta en las perspectivas de la comunicación organizacional y la gestión educativa. Desde esta óptica, se entiende que las instituciones educativas funcionan como sistemas organizacionales interconectados, en los cuales la comunicación no solo actúa como transmisora de información, sino también como un mecanismo formador que fomenta el sentido de pertenencia y la participación activa. Las teorías de autores como Scott y Barnard subrayan la importancia de establecer canales formales de comunicación que promuevan la interacción efectiva entre los actores organizacionales.

Asimismo, esta investigación se enmarca en la línea de Organización y Gestión Educativa de la Maestría en Gestión y Evaluación Educativa de la Universidad Santo Tomás; este enfoque fomenta la reflexión sobre las dinámicas organizacionales y la propuesta de estrategias innovadoras que contribuyan al desarrollo integral de las instituciones educativas. En este sentido, el diseño del plan estratégico busca responder a interrogantes: ¿Cómo optimizar el sistema de comunicación interno para que las directrices emitidas sean claras y coherentes? ¿Qué estrategias pueden garantizar la implementación efectiva de las decisiones directivas?

El análisis preliminar evidenció que las prácticas actuales de comunicación en la I.E.D.T. presentan serias deficiencias. Por ejemplo, el uso predominante de WhatsApp como medio de

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



comunicación genera sobrecarga informativa y dificulta la organización de mensajes relevantes. Además, la falta de retroalimentación formal y de espacios de interacción horizontal limita la comprensión y aplicación de las directrices. Estas problemáticas afectan la confianza y el sentido de pertenencia de los docentes, elementos fundamentales para el desarrollo de un ambiente educativo colaborativo.

En respuesta a estos desafíos, el plan estratégico propuesto contempla la implementación de plataformas digitales centralizadas que permitan organizar y acceder fácilmente a la información institucional, también se plantean capacitaciones periódicas para fortalecer las competencias comunicativas de los docentes y directivos, así como la creación de espacios de retroalimentación y diálogo que promuevan una comunicación bidireccional. Estas estrategias buscan no solo mejorar la eficacia de la comunicación, sino también fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia, la participación y la confianza. La importancia de esta propuesta trasciende el ámbito de la I.E.D.T., ya que ofrece un modelo replicable en otras instituciones educativas con problemáticas similares pues la comunicación organizacional, como elemento estratégico, es clave para garantizar la sostenibilidad y adaptabilidad de las instituciones educativas en un contexto de cambios constantes y demandas crecientes.

En conclusión, este trabajo subraya la necesidad de repensar los sistemas de comunicación en las instituciones educativas desde un enfoque organizacional y la implementación de un plan estratégico no solo contribuye a mejorar la gestión educativa, sino que también fortalece el sentido de comunidad y el compromiso de los actores hacia el logro de metas comunes. Al alinear los esfuerzos en torno a un modelo comunicativo estructurado, se promueve una educación de calidad y se sientan las bases para el desarrollo sostenible de las organizaciones escolares.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Contexto

La Institución Educativa Departamental Técnica Luis Antonio Escobar en Villapinzón, Cundinamarca es un colegio oficial que ofrece sus servicios educativos en Básica Primaria, Secundaria y Media Académica, se estableció como respuesta a la necesidad de proporcionar una alternativa educativa oficial en el municipio, aparte de la existente Escuela Normal Superior.

A Inicios de años 90s, la población de Villapinzón hizo evidente que, en materia de oferta educativa debía oxigenarse con otra posibilidad de formación académica diferente a la pedagógica, ofrecida por la Institución Escuela Normal Superior María Auxiliadora. Fundada en 2008, la institución Luis Antonio Escobar ha experimentado un crecimiento significativo desde entonces, con la expansión de su cobertura desde preescolar hasta básica secundaria, incluyendo sedes urbanas y rurales.

La Secretaría de Educación de Cundinamarca (SEC) reconoció al colegio y se le avaló para ofrecer educación técnica, estableciendo convenios con el SENA para garantizar una formación técnica adecuada para los estudiantes. Esto indica un enfoque educativo que no solo se centra en la teoría, sino también en la práctica y la preparación para el trabajo. Con los años, la institución ha enfrentado desafíos y cambios, como la implementación de la Jornada Única, que amplió el horario de clases y requería ajustes en la infraestructura y la distribución de los estudiantes. Además, la llegada de la pandemia de COVID-19 en 2020 obligó a la institución a adaptarse rápidamente a la educación a distancia, utilizando tecnología como WhatsApp para impartir clases y distribuir materiales educativos.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



En términos de infraestructura, el colegio ha vivido mejoras y expansiones a lo largo de los años, incluyendo la construcción de nuevas sedes y la adecuación de talleres y laboratorios para la enseñanza técnica. Sin embargo, también ha enfrentado desafíos relacionados con la seguridad estructural de algunas de sus sedes, lo que ha llevado a la reubicación de grupos estudiantiles y la necesidad de establecer protocolos de medidas de emergencia. Además, se han producido cambios en la dirección de la institución, lo que puede influir en la gestión y el desarrollo educativo a largo plazo. El traslado de directivos y la reubicación de estudiantes debido a situaciones de emergencia han impactado la estabilidad y continuidad de la institución.

En resumen, el contexto educativo está marcado por una historia de crecimiento, adaptación y desafíos. Este contexto proporciona un telón de fondo significativo para abordar cualquier problema de investigación relacionado con la educación, incluyendo aspectos como la calidad educativa, la inclusión, la infraestructura escolar y la gestión institucional.

Este marco contextual permite identificar áreas claves que deben ser consideradas en la investigación, ya que las características de la IE, como institución oficial comprometida con la formación integral de su comunidad estudiantil, invitan a reflexionar sobre los principios de autonomía, sentido de pertenencia y otros valores fundamentales que subyacen en su misión educativa. Estos aspectos proporcionan un fundamento sólido para la formulación del problema de investigación, el cual busca abordar.

1.2. Formulación problema de investigación

La I. E. D. T. como institución oficial ofrece un servicio educativo centrado en la formación integral de la comunidad estudiantil, en donde la persona humana vive los principios de autonomía,

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



sentido de pertenencia y liderazgo. Esta institución es el contexto donde se realiza esta investigación.

La institución realiza el proceso de autoevaluación institucional semestralmente, en donde el objeto de este proceso son cada una de las gestiones que componen el PEI. El proceso se desarrolla siguiendo algunos de los mecanismos que propone la Guía 34 y el Plan Operativo Institucional (POA) es resultado de esta autoevaluación, en éste se especifican las acciones, tiempos y responsables de las estrategias que se plantean para el mejoramiento. Durante el proceso de revisión de los documentos de la autoevaluación institucional y de la observación de las dinámicas, se presta especial atención a los aspectos relacionados con los sistemas de comunicación.

En un primer momento, se evidencia que, en el proceso de autoevaluación de los últimos dos semestres en la gestión directiva, en el proceso de cultura institucional se evaluó el componente de Mecanismos de Comunicación y se le otorgó una calificación de 1 correspondiente a la existencia según la Guía 34. Para los docentes participantes del proceso de autoevaluación, la institución posee de manera parcial unos mecanismos de comunicación como siguen: un grupo de WhatsApp integrado por todos los docentes que se trabajan pedagógicamente en la ruralidad y en el casco urbano. Este mecanismo es empleado para compartir convocatorias a eventos, orientaciones y recomendaciones pedagógicas generales de la Coordinación Académica y de Convivencia, así como mensajes desde la oficina de orientación escolar. Otro grupo en la misma aplicación lo integran los docentes de la sección de secundaria y que tienen su trabajo en la sede urbana, este grupo de chat se usa para proporcionar información sobre acompañamientos a cursos por ausencia de profesores, salidas justificadas de estudiantes, turnos de vigilancia, entre otros. Así

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



mismo, se menciona que en muchas ocasiones las indicaciones, peticiones o informaciones no son conocidas, o llegan tarde lo que dificulta la ejecución. En otros casos, se describen como contrarias a la información enviada por el emisor, y al existir ausencia de realimentación y aseguramiento de la recepción de la información, las indicaciones muchas veces son ejecutadas desde la perspectiva del receptor.

En un segundo momento, en el área de gestión administrativa y financiera, en el proceso de talento humano al evaluar el componente de pertenencia del personal vinculado, se recibe una calificación de 2 que corresponde a la pertinencia de acuerdo con la Guía 34. Al indagar por las razones de la calificación se evidencia que parte del personal vinculado desconoce la filosofía, principios, valores y objetivos institucionales, evidenciando que, los procesos de identificación con la filosofía institucional y por ende con los objetivos planteados como colegio son insuficientes o inexistentes. Frente a este aspecto, las actividades institucionales de identificación con la filosofía de la institución son responsabilidad de la gestión directiva y sus subsistemas, quienes deben velar porque el personal pueda conocer y apropiarse de las metas institucionales mediante mecanismos de comunicación claros y efectivos.

Los estamentos de la Gestión Directiva de la institución, integrados por el Consejo Directivo bajo la dirección del rector y las coordinaciones Académica y de Convivencia, trabajan de manera articulada para garantizar la difusión efectiva de las directrices institucionales. Desde la dirección, se emiten orientaciones claras y precisas que proporcionan acceso y la aprehensión de documentos fundamentales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Manual de Convivencia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Para asegurar que toda la comunidad educativa conozca y se alinee con los propios principios y normas establecidos, estos documentos son distribuidos por medio de los canales de comunicación como WhatsApp. Esta estrategia de comunicación permite una difusión rápida pero no garantiza que toda la comunidad educativa los reciba y los lea adecuadamente. El uso de esta plataforma puede resultar insuficiente, ya que no todos los estamentos de la comunidad educativa pueden acceder a la tecnología o verse abrumados por la cantidad de información recibida en múltiples chats. Además, la dependencia de WhatsApp para la comunidad institucional puede generar problemas de seguimiento y archivo, dificultando la consulta y el acceso a estos documentos en el futuro. Esta situación plantea la necesidad de desarrollar y adaptar estrategias de comunicación más efectivas y accesibles que aseguren una distribución y comprensión adecuadas de las directrices institucionales, promoviendo una gestión educativa más coherente y efectiva.

Por otra parte, se evidenció que los docentes sienten incertidumbre frente a los procesos que se deben llevar cabo. Consideran que algunas de las orientaciones que se gestan desde la dirección de la institución necesitan mayor claridad y pertinencia, pues desde una perspectiva personal carecen de sustento y coherencia en relación con los procesos que se llevan a cabo en la IE.

La comunicación efectiva entre directivos y docentes es esencial para el desarrollo eficiente de una IE. Sin embargo, en la I. E. D. T., se evidencian deficiencias en los sistemas de comunicación. Los mecanismos existentes, como grupos de WhatsApp, carecen de claridad y pertinencia, lo que dificulta la ejecución de tareas y genera incertidumbre entre el personal docente. Las deficiencias en los sistemas de comunicación impactan negativamente en la ejecución de tareas y generan incertidumbre entre los maestros, afectando la calidad del servicio educativo. Por lo

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



tanto, la comunicación asertiva es clave para promover el trabajo en equipo, la colaboración entre los estamentos de la IE y el sentido de cooperación e identificación con su filosofía.

De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de ajustar el conducto regular de los mecanismos de comunicación que existen en la institución para asegurar que la información proporcionada desde la gestión directiva no solo sea escuchada sino también puesta en práctica. A partir de lo anterior, es posible plantearse preguntas como: ¿de qué manera se puede optimizar el sistema de comunicación interno para que las directrices emitidas sean claras y coherentes?, ¿de qué manera se puede ajustar el conducto en el sistema de comunicación de la institución para que la información de la gestión directiva se implemente adecuadamente?, ¿cuáles son las estrategias efectivas para que las orientaciones de la dirección sean ejecutadas conforme a la intención original y no según interpretaciones personales? Y ¿cuáles son las estrategias que deben emplearse en el conducto regular para que las directrices verbales se mantengan claras y coherentes?

1.3. Pregunta de investigación

¿Cómo desde la gestión se puede contribuir al mejoramiento de los sistemas de comunicación entre directivos y docentes desde un enfoque organizacional en la I. E. D. Técnica Luis Antonio Escobar en Villapinzón?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Diseñar un plan estratégico de los sistemas de comunicación entre directivos y docentes en la I. E. D. Técnica Luis Antonio Escobar en Villapinzón, desde un enfoque organizacional.

1.4.2. Específicos

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



- Identificar las prácticas que permean los sistemas de comunicación en la I. E. D. Técnica Luis Antonio Escobar en Villapinzón entre directivos y docentes.
- Caracterizar los fundamentos teóricos de la gestión de la comunicación en las organizaciones y su pertinencia en escenarios educativos.
- Socializar una propuesta de plan estratégico desde un enfoque organizacional para el mejoramiento de los sistemas de comunicación en la I. E. D. Técnica Luis Antonio Escobar en Villapinzón.

1.5. Línea de investigación

La presente investigación se enmarca en la línea de Organización y Gestión Educativa que involucra las organizaciones, la gestión educativa y de conocimiento de la Maestría en Gestión y Evaluación Educativa de la Universidad Santo Tomás. La Organización y Gestión Educativa centra su quehacer en analizar y desarrollar estrategias de mejoramiento de las estructuras organizacionales y la gestión de los procesos en los escenarios educativos y del conocimiento, con el ánimo de poder optimizar el trabajo y efectividad de las IE.

Primero, la Organización y Gestión Educativa son fundamentales para lograr la comprensión de las dinámicas de las IE y cómo pueden estructurarse de eficientemente. La eficiencia de los escenarios educativos como organizaciones no solo se fundamenta en el ofrecimiento de servicios de calidad sino que abarca la armonía de los actores del escenario educativo y para que este funcione de manera eficiente, es necesario reflexionar para proponer estrategias que contribuyan a la consolidación de un modelo organizacional que permita la distribución de roles y responsabilidades, la construcción de políticas y procedimientos internos que aseguren un ambiente óptimo para la ejecución de las actividades del escenario educativo.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Segundo, la gestión educativa tiene como elemento inherente la proyección, ejecución y valoración de los procesos ejecutados dentro de los escenarios educativos, procesos que promueven el desarrollo integral de los estamentos de las IE.

Tercero, la Maestría en Gestión y Evaluación Educativa de la Universidad Santo Tomás busca formar profesionales con capacidades para liderar y gestionar procesos educativos de manera eficiente y efectiva y en este sentido, la investigación en la línea de Organización y Gestión Educativa pretende reflexionar y proponer unos fundamentos teóricos y prácticos de gestión innovadores y efectivos en torno a la comunicación, adaptados a la realidad del contexto seleccionado.

1.6. Justificación de la investigación

El trabajo investigativo centra su quehacer en la revisión de la gestión que se realiza en la IE en torno a los sistemas de comunicación entre directivos y docentes en la I.E.D.T. Esta revisión surge de la obligación de abordar las deficiencias en la comunicación identificadas en la institución, que afectan negativamente la eficacia de la gestión directiva y el clima institucional.

La investigación proporcionará unos fundamentos teóricos y reales para su aplicación sobre la gestión de la comunicación en organizaciones educativas, que pueden ser aplicados en otros contextos similares. También, la ejecución de un plan estratégico de los sistemas de comunicación en la institución contribuirá a fortalecer su imagen institucional y su reputación en el contexto de la IE.

La comunicación es inherente en la interacción de los seres humanos porque permite la transmisión de ideas, información y emociones entre individuos. A propósito, Jiménez (2003) afirma que,



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Los individuos comunican semánticamente a través de conceptos, y los conceptos "comunican" socialmente a través de los individuos. Los individuos se encuentran conectados (son unidades potencialmente interactuantes) a través de los conceptos que poseen en común; y los conceptos se hallan conectados a través de los individuos que los comparten. (Pág. 125)

Así, en su esencia, la comunicación se desarrolla a través de diversos canales y medios, que abarca la comunicación verbal y no verbal; la escrita y la visual. Esta dinámica comunicativa influye significativamente en la construcción de relaciones sociales, en la resolución de conflictos y en el alcance de los objetivos individuales y colectivos.

Andrade Collado De San Miguel (2009) acerca de la comunicación en las organizaciones menciona que “es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquier que sea su tipo o tamaño... bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización...” (p. 11). Estos mensajes deben proveer de indicaciones concretas a los estamentos de la organización que permitan el desarrollo de actividades y tareas de manera eficiente. Así mismo, los mensajes deben direccionar las actividades operativas con el ánimo de alcanzar con calidad y en un lapso mínimo los objetivos, fines o metas propuestas por la organización.

En el contexto organizacional, la comunicación es crucial en la marcha eficiente y efectiva de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la comunicación se asume como el vehículo principal para la transmisión de políticas, procedimientos, metas y objetivos. Además, facilita el trabajo mancomunado entre los estamentos de la organización, promueve colaboración y favorece al clima laboral y al sentido de pertenencia. Desde esta perspectiva, los procesos de comunicación eficaces optimizan como organización los esfuerzos individuales, generando motivaciones y lazos de

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



confianza que se traducen en resultados positivos en todos los espacios de gestión de una institución o empresa.

En Colombia, en relación con el establecimiento de sistemas de comunicación en las instituciones de educación, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2008) a través de la Guía 34 (Guía para el Mejoramiento Institucional) al realizar la descripción de las nuevas formas de trabajo en los establecimientos educativos asevera que, ...la comunicación es indispensable. Este concepto no se limita al hablar; es un proceso fundamentado en el reconocimiento y el respeto por la diferencia y en el interés real hacia los demás. Implica escuchar a los compañeros y a las personas a las que sirve el establecimiento educativo —alumnos, padres de familia y comunidad educativa en general—. También requiere transmitir ideas, percepciones y conceptos de manera comprensible y oportuna a diferentes interlocutores. Una buena comunicación facilita la construcción de estrategias comunes para enfrentar los problemas que afectan a la institución. Además, fortalece el aprendizaje individual y colectivo, y está en la base del trabajo en equipo. (Pág. 14)

Así, en las IE, los mecanismos de comunicación adquieren mayor importancia por su papel en los procesos de formación y el desarrollo holístico de los individuos. Jiménez (2003) al mencionar a Gordon diferencia la comunicación de la conversación, en donde la primera se entiende como el cambio de mensajes y la segunda, como actividad generativa que otorga identidad a los participantes (p. 156). En este entorno, la comunicación no solo se circunscribe a la transferencia de información entre docentes estudiantes, sino que abarca interacción y establecimiento de un “diálogo” entre los distintos sujetos del proceso: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo que les otorgue identidad. Una comunicación efectiva en este

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



contexto facilita las relaciones y suscita un clima corporativo favorable, participativo y colaborativo tanto entre docentes como en el resto de la comunidad educativa.

En un primer momento, la comunicación organizacional está ligada al ámbito empresarial, pero considerando lo afirmado y mencionado por Andrade Collado De San Miguel (2009), en un segundo momento, toda organización, independientemente de su tipo y tamaño, necesita un sistema de comunicación organizacional que le permita optimizar sus procesos para alcanzar sus objetivos. Así, las instituciones de educación que poseen en su esencia una profundidad organizacional deben buscar unos mecanismos de comunicación eficaz que les permita alcanzar con éxito objetivos y metas trazadas en su PEI.

Así, las IE deben reconocerse con un matiz organizacional, y de ahí, que los escenarios escolares pueden plantear disposiciones que optimicen los sistemas de comunicación desde un enfoque organizacional caracterizado por la claridad y la pertinencia con el ánimo de consolidar un clima y gestión escolar de calidad.

El MEN en Colombia (2008) mediante la Guía 34 propone que, La comunicación y el trabajo en equipo se facilitan cuando se utilizan sistemáticamente datos e información pertinente como “brújulas” que guían las acciones y orientan la toma de decisiones. Conocer la dinámica escolar, los estudiantes y sus familias, los problemas y los desafíos del entorno permite seleccionar las estrategias más apropiadas. (pág. 16)

Considerando la propuesta anterior, cabe señalar que en los escenarios educativos los canales de comunicación no están diseñados y, si existen, carecen de uso. Por un lado, porque los directivos docentes desconocen las dinámicas escolares y, por ende, a sus interlocutores. Y, por otro lado, porque sus destrezas para comunicar son limitadas lo que evita reflexionar lo que comunican, la

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



manera en que lo hacen y el resultado de lo que comunican. Así, a pesar del valor reconocido de la comunicación en las IE, muchas veces se enfrentan a desafíos que obstaculizan su eficacia. Estos desafíos pueden incluir barreras lingüísticas, inexactitud de los mensajes, divergencias culturales, jerarquías rígidas y resistencia al cambio.

La comunicación efectiva entre directivos y docentes es fundamental para marcha eficiente de una IE. El proyecto de un plan estratégico para los sistemas de comunicación no solo optimizará la gestión educativa en la I. E. D. T., sino que también contribuirá a promover un ambiente más colaborativo basado en relaciones de confianza y seguridad frente a los direccionamientos emanados desde el equipo de dirección de la institución. La colaboración de directivos, docentes y otros actores clave en el camino investigativo garantizará la validez y relevancia de los resultados obtenidos, así como su aplicación en la práctica pedagógica del escenario educativo. Para poder desarrollar el ejercicio de investigación, se requerirá acceso a datos y documentos institucionales. Además, será necesario contar con recursos técnicos y logísticos para la compilación, reflexiones y exposición de los datos obtenidos.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes

Para el desarrollo de este capítulo, se consultaron diversas bases de datos académicos, incluyendo Scopus, Redalyc, Google Scholar y Dialnet. Estas plataformas proporcionaron un total de 45 investigaciones, de las cuales se seleccionaron las que cumplieron con los criterios de relevancia para este estudio, centrado en la comunicación organizacional y su impacto en la gestión directiva de IE. Los estudios seleccionados permitieron identificar enfoques metodológicos diversos y contextos educativos en distintos países, brindando una visión integral sobre los desafíos y estrategias en la gestión comunicacional. A partir de estos antecedentes, se analizarán a continuación investigaciones internacionales que proporcionan un marco teórico y práctico relevante para esta investigación, contribuyendo a una comprensión más amplia del tema y ofreciendo bases para el desarrollo del marco metodológico.

Morillo, Salas de Molina y Valbuena (2014) analizan la comunicación organizacional y su papel en el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas resaltando que la comunicación efectiva es clave para la mejora continua de los procesos educativos y administrativos, y este estudio destaca su uso estratégico. En Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela, los autores exploraron cómo los compendios de teoría y metodología pueden favorecer el aprendizaje organizacional en escuelas básicas, con el objetivo de impulsar la iniciativa y la eficacia institucional, transformando a la escuela en una organización que aprende. Utilizando un enfoque cualitativo, se aplicaron métodos como la observación participante, análisis de contenido, encuestas, entrevistas a profundidad y triangulación, lo cual permitió una comprensión rica y contextualizada de los procesos de aprendizaje organizacional. En su investigación, identificaron

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

problemas clave en los procesos organizacionales y de comunicación en las escuelas básicas de Maracaibo para concluir con que los lineamientos generales a nivel central no son suficientes para resolver problemas específicos de las instituciones. Los procesos de comunicación, aunque bidireccionales, carecen de efectividad debido a la falta de trabajo en equipo y colaboración entre los miembros de la organización. Los resultados subrayaron que es necesario promover un cambio cultural en las escuelas para consolidar valores éticos y organizacionales alineados con los proyectos sociopolíticos del país. Además, destacaron la importancia de otorgar mayor independencia fomentando la participación en el desarrollo organizativo y la mejora de la eficacia institucional. Finalmente, la investigación concluye que es imperativo que las IE se conviertan en organizaciones expertas en crear, adquirir y transmitir conocimientos y para lograrlo, se debe promover una cultura de cambio que permita flexibilidad y adaptabilidad ante las nuevas demandas del contexto socioeducativo, con autonomía y participación de todos los miembros como elementos esenciales para un desarrollo organizativo sostenible y efectivo. Esta propuesta contribuye a la investigación ya que proporciona elementos teóricos en sus conclusiones que deben considerarse en el proceso de formulación del plan estratégico para los sistemas de comunicación.

Niño Salazar (2019) explora la relación entre la comunicación organizacional y la gestión directiva en instituciones educativas, destacando cómo una comunicación eficaz puede mejorar los procesos administrativos y educativos. La comunicación organizacional es un elemento crucial para la armonía y el desarrollo institucional y este estudio centra su atención en la preponderancia de la comunicación interna en la gestión administrativa en el Instituto Superior Tecnológico Estatal Público “Trujillo”, ubicado en Trujillo, La Libertad, Perú. Niño Salazar desarrolló su investigación bajo un enfoque no experimental de diseño correlacional, lo que permitió caracterizar los aspectos

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



convergentes entre comunicación interna y gestión administrativa sin manipular las condiciones del entorno para ellos, involucró a 31 trabajadores del Instituto Tecnológico Público “Trujillo”, quienes respondieron encuestas y cuestionarios sobre comunicación interna y gestión administrativa. Los resultados revelaron que la comunicación interna y la gestión administrativa establecían una correlación negativa y moderada, indicando que una gestión administrativa más intensa se correlaciona con una menor calidad en la comunicación interna. Se percibió que el deterioro de los mecanismos de comunicación interna genera una gestión cerrada y autoritaria, creando grupos de poder alrededor de la dirección y marginando a otros trabajadores de la participación en decisiones administrativas y económicas lo que lleva a actitudes de apatía y falta de identificación y responsabilidad con los objetivos institucionales. Una gestión autoritaria y vertical, donde las decisiones se toman de manera unilateral, puede deteriorar la comunicación interna y afectar negativamente la responsabilidad y la participación de los estamentos en los objetivos institucionales. Así, esta investigación fundamenta sus aportes al presente trabajo al mencionar y describir aspectos que favorecen y dificultan la comunicación en las organizaciones, así, desde ahora, es posible subrayar la importancia de implementar estrategias que permita procesos comunicativos abiertos y democráticos para mejorar la gestión administrativa y fortalecer la cohesión institucional en el escenario objeto de la investigación.

Charry (2018) analiza la comunicación organizacional y su impacto en la gestión directiva dentro de las instituciones educativas. La eficacia de la comunicación interna es crucial si se pretenden mejorar los procesos tanto educativos como administrativos, y este estudio destaca su uso estratégico ofreciendo una perspectiva integral sobre la correlación entre la comunicación interna y el clima organizacional, realizada en la Unidad de Gestión Educativa Local No 03, para



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

establecer la correlación entre estos dos aspectos. El estudio, desarrollado bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, utilizó encuestas estandarizadas (Great Place To Work 2006) con escalamiento de Likert para medir la comunicación interna y el clima laboral entre 200 trabajadores seleccionados mediante un muestreo probabilístico de selección aleatoria simple estratificada y los resultados encontraron una correlación significativa ($r = 0,959$) entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. Se identificaron similitudes específicas entre la comunicación interna y varios aspectos del clima organizacional, como el grado de estructura y su influencia en el cargo, consideración, entusiasmo y apoyo, orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo. Estos resultados sugieren que una gestión efectiva de la comunicación interna puede mejorar significativamente el clima organizacional, fundamental para proponer un plan estratégico que optimice los sistemas de comunicación en las organizaciones escolares, favoreciendo escenarios laborales positivos y productivos. El ejercicio investigativo concluye afirmando que preexiste una relación importante entre la comunicación interna y el clima organizacional, lo que evidencia la necesidad de diseñar y ejecutar estrategias de comunicación asertivas que mejoren el ambiente laboral. Este marco de referencia se enfoca en la comunicación organizacional como un mecanismo fundamental para el fortalecer la gestión directiva en IE, destacando su importancia para mejorar tanto los procesos educativos como los administrativos. La investigación se sitúa como importante porque describe la importancia un plan estratégico en los procesos de mejoramiento comunicacional creando climas organizacionales positivo, esenciales para el éxito de las IE.

Papic (2019) describe los tipos de comunicación organizacional interna entre directivos y profesorado para coordinar el trabajo en los establecimientos educacionales municipalizados en

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Pudahuel y La Cisterna, Chile. El trabajo investigativo, de enfoque mixto, no experimental, sistemática y empírica, se llevó a cabo en establecimientos de nivel parvulario, básico y medio en áreas urbanas y rurales de estas localidades. En la fase cuantitativa, la población comprendió 23 establecimientos educativos municipalizados, seleccionaron una muestra de 22 mediante un procedimiento aleatorio simple de selección de tómbola. Se administraron encuestas transversales al 40% de los directivos y al 40% del profesorado, y desarrollaron entrevistas en profundidad a dos directores de la Administración de Educación Municipal. Los resultados mostraron una valoración positiva del tipo de comunicación ascendente como modelo comunicativo, en donde se favorecía la realimentación e interacción en los procesos educativos y administrativos cotidianos. El órgano directivo prefiere hacer uso de la comunicación formal, descendente, horizontal y ascendente para interactuar con el profesorado y lograr las metas institucionales. Estas tipologías de comunicación facilitan la cooperación entre directivos y profesores en los procesos de gestión de la organización educativa. Se identificó una inclinación entre los directivos y el cuerpo docente hacia el uso de la comunicación organizacional interna siguiendo un orden de precedencia formal: descendente, horizontal y ascendente. Estas prácticas buscan facilitar la comprensión de ciertos aspectos de gestión y principios institucionales, además de fomentar el compromiso profesional y la cohesión entre los miembros de la comunidad educativa en su funcionamiento diario. Asimismo, se destacó la necesidad de fortalecer la comunicación horizontal y mejorar las páginas web de las instituciones educativas. Por consiguiente, es fundamental perfeccionar estrategias comunicativas deliberadas y sistemáticas para enfrentar la inestabilidad del sistema educativo en el contexto de la sociedad de la información, la comunicación y el conocimiento.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Velásquez (2016) realizó un estudio en la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas (UNEFA), Núcleo Delta Amacuro, con el objetivo de mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre los coordinadores. Este trabajo es de tipo descriptivo, estructurado como un ejercicio factible que incluye diagnóstico, planteamiento teórico y propuesta metodológica necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones. El estudio se centró en el personal administrativo de la UNEFA, específicamente en 15 coordinadores de departamento. Se utilizó una combinación de revisión documental, observación participante y encuestas (cuestionarios con preguntas cerradas y guías de observación) para recopilar datos. La investigación identificó problemas de comunicación y relaciones interpersonales inadecuadas entre los coordinadores. Como respuesta, se diseñó un plan estratégico gerencial que incluye acciones específicas para mejorar la comunicación, como la división de tareas y actividades programadas, y la ejecución de sistemas de seguimiento para evaluar el progreso de estas acciones. El plan estratégico gerencial propuesto fue considerado viable y adecuado para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales en la UNEFA, Núcleo Delta Amacuro. Se recomendó la implementación del plan y un seguimiento continuo para asegurar su efectividad, sugiriendo que su correcta aplicación podría llevar a una notable mejora en la cohesión y eficiencia del equipo de coordinadores.

Charris y Manjarrés (2022) proporcionan un marco teórico y práctico que demuestra cómo la comunicación organizacional puede influir significativamente en la gestión directiva. El trabajo de grado fue desarrollado en la Institución Educativa de Leña, situada en el departamento del Atlántico, Colombia, y se desarrolló desde un paradigma mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos con un enfoque deductivo y un diseño documental, de campo y propositivo, este



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

enfoque integral permitió una comprensión profunda de algunos procesos de comunicación organizacional y el impacto en la gestión directiva. Charris y Villaba analizaron documentos institucionales y educativos, y aplicaron entrevistas y cuestionarios para investigar las categorías de comunicación organizacional y gestión directiva en donde la muestra incluyó a toda la población objeto, haciendo énfasis en dos docentes con cargos directivos. Los resultados revelaron que, aunque la comunicación fluye en varias direcciones dentro de la institución, existen barreras como desacuerdos, falta de empatía y resentimientos que afectan la efectividad de la comunicación; y la se subrayó la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan estos procesos comunicativos. Charris y Manjarrés concluyeron que es crucial fortalecer dinanismos de comunicación en las IE para que sean fluidos, abiertos, flexibles y efectivos y para ello, diseñaron la propuesta "Una Escuela para Todos", que busca integrar a todos los actores educativos en la construcción de una cultura organizacional coherente y efectiva mediante estrategias de comunicación adecuadas. Esta propuesta se consolida como aporte para la investigación porque destaca la relevancia de la comunicación como un instrumento esencial para perfeccionar la gestión directiva y, en última instancia, el desempeño general de las instituciones educativas.

Pedraza (2018) aborda el estudio de la comunicación organizacional como una estrategia clave para fortalecer la gestión directiva en instituciones educativas. El valor de aspecto se evidencia en la premisa de que una comunicación eficaz dentro de estas instituciones es fundamental para mejorar los procesos educativos y administrativos, asegurando un ambiente organizacional más cohesionado y eficiente, y en se orden de ideas, el estudio ofrece una perspectiva para entender cómo un procedimiento estructurado de gestión comunicacional puede influir positivamente en la comunicación interna y formal de una IE. El ejercicio se desarrolló en la I.E.D. de la Localidad de

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Kennedy, en Bogotá, Colombia, bajo un enfoque cualitativo con un paradigma sociocrítico y el tipo de investigación Participación-Acción que permitió la colaboración de los diferentes estamentos de la comunidad en el proceso de estructuración del sistema de gestión comunicacional, promoviendo una comprensión integral y crítica de los procesos de comunicación organizacional. Pedraza González analizó la comunicación organizacional interna y formal de la IE con encuestas tipo Likert, entrevistas, talleres, formatos de evaluación y grupos focales, donde se identificaron las trascendencias, restricciones y oportunidades en la comunicación organizacional, proporcionando una base para diseñar un sistema de gestión comunicacional. Los resultados indicaron la necesidad de diseñar políticas de comunicación institucional y conformar un comité de comunicación para gestionar eficazmente los procesos comunicacionales internos. La investigación concluyó que un sistema de gestión comunicacional puede fortalecer significativamente la comunicación organizacional interna y formal en las IE y la ejecución de políticas de comunicación institucional y la conformación de un comité de comunicación son pasos cruciales para lograr este objetivo. La propuesta de un sistema de gestión comunicacional se convirtió en la estrategia efectiva para mejorar la comunicación interna y formal, promoviendo una gestión educativa más integrada y eficiente, y contribuye a la presente investigación con aportes metodológicos considerados para el diseño de los instrumentos desde el tipo de investigación Participación-Acción.

2.2. Referentes Teóricos y Conceptuales

Con el ánimo de fundamentar la presente investigación, a continuación, se realiza la descripción teórica para situar el objeto de la investigación en el cosmos literario relacionado con la multiplicidad de teorías que existen que convergen y divergen en torno a nuestro interés

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



investigativo. Este juego dialógico es un intento por leer la realidad desde las generalidades [de teóricos) que contribuyen a las particularidades de nuestra investigación. Así pues, las líneas siguientes son la lectura natural de nuevas realidades con la lupa de los acumulados referentes.

2.2.1. Las organizaciones

Scott, W. (2005) define las organizaciones como tipos característicos de estructuras sociales que funcionan como mecanismos con fines particulares orientados al logro de objetivos definidos. (p. 440) En ese orden de ideas, las organizaciones deben plantear criterios que direccionan las acciones en relación con la toma de decisiones para que contribuyan a la consecución de los objetivos planteados. Estas acciones buscan la formalización de discreciones que de una u otra manera guían las decisiones y actividades dentro de la organización particular. Las discreciones funcionan como mecanismo de barrera frente a los intereses particulares de los miembros de la organización y pueden alterar las estructuras y procedimientos planteados.

Para Scott, W. (2005) en el mundo moderno “los grupos sociales o colectividades que 1) persiguen metas explícitas y específicas y 2) desarrollan estructuras y procedimientos formalizados para hacerlo, han tenido éxito más allá de lo esperado.” (p. 441) con este postulado el autor plantea situar a las organizaciones como la forma social dominante en que las actividades humanas sientan su quehacer. Así, si las actividades humanas no se organizan con la definición de objetivos y la descripción de cómo se deben alcanzar es imposible ser tomado en serio en el mundo moderno.

Taboada (2023) menciona a Barnard (1938) quien define la organización como: [Es] un sistema de actividades o fuerzas coordinadas conscientemente de dos o más personas”, cuya sobrevivencia “descansa en el mantenimiento de un equilibrio de carácter complejo en un medioambiente continuamente fluctuante de elementos, materiales y fuerzas sociales, biológicas

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



y psicológicas, que demanda de reajustes en los procesos internos en la organización” (Barnard, 1938: 72 y 6). (p. 45)

Este planteamiento prepondera la participación de los individuos dentro de la organización en donde la existencia de la sinergia entre los elementos de la organización implica que los sujetos se encuentren interesados en alcanzar un objetivo en común sin tener en cuenta los intereses personales y las propias limitaciones.

Barnard propone que para que exista una organización formal es necesario: 1) que el fin de la organización sea el objetivo de la cooperación entre los individuos pertenecientes a la organización. 2) que el objetivo de la organización sea apropiado y comprendido por los individuos y 3) que los individuos de la organización tengan disposición para realizar acciones que consigan alcanzar el objetivo organizacional. Lo primero, se relaciona con los fines y objetivos de la organización, por eso, para Barnard es imprescindible que se inculque la creencia de la existencia de un objetivo común. Lo segundo, implica un sistema de comunicación real y efectivo basado en líneas formales de comunicación, según Barnard, la organización debe organizarse jerárquicamente en líneas formales de autoridad y comunicación. Lo tercero, tiene que ver con la existencia de una actitud dispuesta a contribuir de parte de los individuos de la organización. Según Barnard los individuos contribuirán al objetivo de la organización en la medida de que se satisfagan las necesidades individuales de quienes conforman la organización pues la disposición a colaborar es fluctuante e intermitente y puede ser manejada con un sistema adecuado de incentivos.

Por su parte, Mary Parker Follet como cita Padrón (2017), dirigió su teoría sobre las organizaciones a un tipo de estructuras organizativas justas y planteó que los quehaceres administrativos debían situar su esencia en el sentido humanitario en donde las directivas debían

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



desarrollar un interés genuino por el establecimiento y fortalecimiento de vínculos interpersonales entre los estamentos de la organización. Para la autora, la búsqueda de la integración armoniosa de los sujetos con la organización a la que pertenecen es un elemento que contribuirá a alcanzar objetivos institucionales no desde la individualidad sino desde la colectividad. Este cometido para Parker Follet es posible si las dinámicas de las organizaciones están motivadas por el sentido de comunidad y no desde el conjunto de sujetos que de manera aislada desarrollan sus funciones. Además, estas dinámicas posibilitan que los individuos puedan potencializar sus habilidades en favor del colectivo, entendiendo que los seres humanos en esencia son seres comunitarios, seres sociales.

2.2.2. La comunicación

Islas Maldonado, O. del R. (2014) concibe la comunicación “como el proceso que permite el desarrollo y evolución de una sociedad a través de la transmisión de información” por su parte, Bertha, G. (2010) define comunicación “como la acción y efecto de hacer al otro partícipe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber alguna cosa” (p.17). El primer postulado, sitúa la comunicación como un medio transformador de la sociedad, y el segundo, le otorga un sentido social en la medida que involucra al otro. En este sentido, ponderamos la comunicación como fenómeno natural que permite a los individuos desarrollarse, transformar la realidad y trabajar comunitariamente. 1) Es fenómeno natural porque es inherente al ser humano, es posible comunicar con la boca, las manos, o el cuerpo sin hacer uso de tecnologías. 2) Transforma la realidad en la medida que es catalizadora y transmisora de ideas y 3) permite trabajar comunitariamente, pues como proceso social ha posibilitado al ser humano para representar ideas y conocer las del otro, muchos investigadores afirman que esta característica es la que diferencia

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

la especie humana de las otras especies animales, no la razón sino la capacidad de crear sistemas simbólicos.

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009) afirma que “informar es la actividad por la cual se transmite conocimiento. Esta transmisión de información representa únicamente el contenido de los mensajes, es decir, aquello que se quiere que otro sepa (destinatario).” (p. 9) y diferencia la acción de informar de comunicar al definirla como “proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.” (p. 9) Esta comprensión debe llevar al receptor a emitir una respuesta, la cual puede ser corporal, oral, actitudinal o gestual en todo caso: la respuesta debe generar una transformación de la realidad.

En esta investigación se asumirá la comunicación como proceso de transferencia de información que consiente la transformación de la realidad y como proceso que le otorga sentido y se tiene en cuenta al otro.

2.3.Categorías

2.3.1. *La comunicación en organizaciones*

En esta investigación se ha ponderado la comunicación como el proceso de transferencia de información para transformar las realidades, dotarlas de sentido en donde se tiene en cuenta al otro. En este proceso confluyen una serie de elementos que deben considerarse para que cumpla su función de transmisora y transformadora. Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009) confirman que en los procesos comunicativos debe existir un proceso de reinterpretación

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



por parte del receptor del mensaje enviado, y esta reinterpretación debe ser movida por sus vivencias y experiencias (p. 12).

Taboada Ibarra, E. L. (2023) citando a Barnard menciona que las organizaciones son “un sistema de actividades o fuerzas coordinadas conscientemente de dos o más personas” (p. 45) así, para lograr una coordinación en actividades y fuerzas es necesaria la comunicación. Al respecto, Taboada Ibarra, E. L. (2023) afirma que para la existencia de una organización formal es necesario que haya personas con capacidad para comunicarse. Esta condición no solo dota de sentido la esencia de las organizaciones, sino que asegura su continuidad y éxito. Ahora bien, Pazmay Ramos, S., Pardo Paredes, E., & Ortiz del Pino, Ángel. (2018) aseveran que “las organizaciones no pueden existir sin comunicación” entendiendo ésta como “la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales” (p. 2705). Es preciso, en este punto, resaltar que Marchiori, M., (2011) citó a Borman (1983) quien definía la comunicación como “proceso social humano por el cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica.” (p. 51) y se entenderá, consecuentemente, que, en las organizaciones, como procesos dinámicos, los significados son construidos, y para Marchiori, M., (2011) “los significados hacen sentido para las personas, permitiendo el desenvolvimiento de relaciones y probablemente la construcción de nuevos significados.” (p. 51). Se asume entonces que, en las organizaciones es necesario desarrollar procesos interactivos que brinden a las personas la posibilidad de explorar su potencial y desafiarse como personas, así la comunicación cumple un papel en la organización, no solo como sistema informativo, sino que se constituye como sistema formador. Y esta investigación, este matiz es importante en la medida que, busca ponderar la

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



participación, la superación y armonía entre los individuos que conforman la organización objeto de estudio.

Ya definido el concepto de comunicación como elemento inherente a las organizaciones, y situándola como engranaje que sostiene a las organizaciones como una unidad en medio de la actuación de diferentes actores, es posible identificar dos tipos de comunicación dentro de las organizaciones: la comunicación externa y la comunicación interna. Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009) intentan una explicación de esta clasificación, la primera, mencionan, “está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte de la compañía”. Y la segunda, “es la que está destinada al público interno de la organización” (p. 11) En esta investigación se profundizará en la segunda con el ánimo de proponer al lector la perspectiva con la que se desarrollarán las fases de esta.

La comunicación interna para Andrade, H. (2005) es: “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (p. 17)

Entonces, la esencia de la comunicación interna en las organizaciones radica en su contribución a la consecución de los objetivos de la organización, esto se logra si los actores de la organización logran una identificación con ella. Esta identificación es posible solo cuando en la organización se proporciona la información importante, suficiente y en el momento justo para el desarrollo de las actividades propias de cada actor. En este punto, es posible situar a la comunicación como

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



elemento estratégico en la cotidianidad de las organizaciones en la medida que ésta se convierte en rendimiento y armonía en el escenario de trabajo. En consecuencia, es vital cuidar los canales de comunicación establecidos dentro de la organización pues al situarse como engranaje, un malentendido puede ser perjudicial para el alcance de los objetivos organizacionales.

2.3.2. *La comunicación en escenarios educativos*

Es posible encontrar una multiplicidad de nociones de comunicación y en el presente ejercicio investigativo se ha adoptado la postura en donde se entiende como proceso de transferencia de información que consiente la transformación de la realidad y como proceso que le otorga sentido y se tiene en cuenta al otro. El escenario de transformación es el escenario educativo y en éste pueden caracterizarse tres niveles de la comunicación, como lo define González, G. M. T. (2003) interpersonal, intergrupar y el interorganizativo (p. 108) la primera se refiere a la comunicación entre los sujetos del escenario elegido; mientras que la segunda, a la suma de interlocutores que hacen que los mensajes pasen de poseer una dimensión individual a una dimensión general y comunitaria; y la tercera, hace alusión al proceso general e interactivo que crea y reinterpreta mensajes.

La comunicación, en general, cumple una función de transmisora de información y en el ámbito organizacional es la transmisora de las exigencias de la organización. Así, en el contexto de los escenarios educativos esta función no es ajena ni diferente. Es, por un lado, instrumental, pues busca transmitir información sobre las orientaciones para el cumplimiento de tareas y actividades, y, por otro lado, es expresiva, en cuanto se orienta a los procesos de relacionamiento en donde su objetivo es construir relaciones sólidas entre los actores del escenario escolar. De cualquier forma, la comunicación en este contexto – el escenario educativo- debe operar como una red que recorre

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



la organización escolar. Es posible nominar a esta red como la estructura organizativa que delimita las posiciones y cargos evidentes en el organigrama de la organización, esta nominación permite otorgar un rol a cada uno de los actores de la organización y determinar su nivel de participación en los intercambios dentro del escenario educativo.

2.3.3. *Los escenarios educativos como organizaciones*

Asprella, G., Vicente, M. E., y Tello, C. (2020) citan a Etkin quien definió a las organizaciones como “construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizado y reconocido por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptados por el medio ambiente en que se desenvuelven.” (p. 7) Desde esta perspectiva es posible situar a los escenarios educativos como organizaciones si se les otorga una serie de características en relación 1) con los objetivos institucionales, 2) con la tecnología empleada en la institución, 3) con las relaciones que se desarrollan en el escenario educativo y 4) con la naturaleza sistémica de la institución.

En primer lugar, en los escenarios educativos las acciones se encuentran orientadas hacia el cumplimiento de metas institucionales planteadas en el Proyecto Educativo Institucional, es decir, el quehacer del escenario educativo adquiere sentido en la medida alcanza los objetivos institucionales. Al respecto, González, G. M. T. (2003) reflexiona sobre la formulación de estos objetivos y menciona que, en “las organizaciones escolares las metas frecuentemente se formulan en términos vagos y ambiguos”. (p. 33) La ambigüedad a la que se refiere el autor abre la posibilidad a una pluralidad de interpretaciones por parte de los actores del escenario educativo. Sin embargo, esta mención no busca el esbozo de la dificultad en la enunciación de las metas institucionales, sino que intenta situar al escenario educativo como un ambiente, considerado

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



organización, en el que se formulan metas y participan unos actores que trabajan por hacerlas realidad.

En segundo lugar, se entiende la tecnología en los escenarios escolares como los mecanismos sistémicos empelados para ejecutar acciones que permiten el alcance de los objetivos corporativos. Entonces, es posible plantear que los escenarios educativos son susceptibles a las maneras en cómo se alcanzan estos objetivos pues los actores de la institución son, en palabras de González, G. M. T. (2003), entidades globales y unitarias (p. 34) y por ende, no es posible determinar cuáles son las mejores formas de liderar los escenarios educativos; es esta característica la que posibilita una apertura al trabajo en cooperación de los subsistemas y actores del escenario educativo, esta cooperación se fundamenta en el diálogo y la reflexión conjunta solo posible con un sistema de comunicación interno flexible y dinámico.

En tercer lugar, se ha venido aludiendo a la cooperación entre los actores del escenario educativo para el cumplimiento de las metas planteadas. Así, esta participación cooperativa se ve influenciada por los grados e intensidad en que los actores participan en la ejecución de las acciones. De una u otra manera, el punto importante es la presencia de una característica relacional. Existe en los escenarios educativos una participación, aislada en ocasiones y en otras veces, interconectada con el quehacer de otros.

Y, en cuarto lugar, la característica que fundamenta a los escenarios educativos como organizaciones es su naturaleza sistémica, desde este enfoque se afirma que estos, poseen una estructura global organizada por subsistemas que se relacionan, comunican e interconectan entre sí con el ánimo de alcanzar los objetivos organizacionales.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



El presente capítulo ha sentado las bases teóricas y conceptuales que permiten entender la relación entre la comunicación organizacional y la gestión directiva en el contexto de las IE. A partir de las definiciones propuestas por autores como Scott, Barnard y otros, se ha destacado la importancia de las organizaciones como estructuras sociales que buscan alcanzar objetivos definidos a través de la coordinación de actividades y la formalización de procedimientos. Esta coordinación se logra, en gran medida, gracias a la comunicación, que no solo facilita la transmisión de información, sino que también otorga sentido y transforma realidades.

Asimismo, se ha expuesto que, en los escenarios educativos, la comunicación interna juega un papel crucial al fomentar la participación y alineación de los actores organizacionales con los objetivos institucionales. A través de una comunicación efectiva, las IE pueden gestionar adecuadamente sus dinámicas internas, promoviendo la colaboración y el desarrollo de relaciones constructivas entre los diferentes.

Finalmente, se ha definido el marco estratégico de la investigación, situando a la comunicación como un elemento formador y estratégico que contribuye al éxito organizacional, y se ha resaltado la relevancia de entender a las instituciones educativas como sistemas interrelacionados donde la gestión directiva, apoyada en una comunicación clara y efectiva, es fundamental para el logro de los objetivos de las organizaciones educativas.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño del método

3.1.1. Enfoque

Los trabajos de investigación tienen como objetivo generar, reflexionar y crear conocimiento a partir de la aplicación sistemática de instrumentos y técnicas que contribuyen a obtener y analizar información sobre el objeto o fenómeno de estudio. En este sentido, el marco metodológico de este trabajo se inscribe en el enfoque cualitativo de investigación. Este enfoque permite explorar y describir el fenómeno objeto de estudio desde lo general hacia lo particular; es decir, mediante un proceso inductivo se busca alcanzar los tres objetivos específicos de la investigación.

La elección del enfoque cualitativo responde a cuatro preguntas fundamentales de orden ontológico, epistemológico, metodológico y pedagógico, de acuerdo con la visión de Badilla Chavarría (2006). En primer lugar, fue necesario reflexionar sobre la naturaleza de la realidad en la que se posiciona la investigación. Según Badilla Chavarría (2006), desde un enfoque cualitativo, las realidades objeto de investigación presentan un carácter histórico, relacional y variable, conectadas intrínsecamente a procesos más amplios y complejos (políticos, económicos y culturales) (p. 43). Así, se planteó la pregunta: ¿desde qué realidades los directivos y docentes establecen los sistemas de comunicación en sus interacciones personales y profesionales dentro del centro educativo?

En segundo lugar, el diálogo se centró en las hipótesis sobre el conocimiento que los participantes tienen acerca de las prácticas comunicativas. De este modo, se formuló la siguiente pregunta: ¿qué conocimiento tienen los directivos y docentes sobre los sistemas de comunicación



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

en el centro educativo? Esta cuestión permitió reflexionar sobre los procesos dialécticos que deben generarse entre directivos y docentes para que los sistemas de comunicación funcionen de manera efectiva.

En tercer lugar, la búsqueda de conocimiento se sitúa como meta para la producción de teoría. Así, la pregunta planteada fue: ¿de qué manera es posible buscar, analizar, construir y reconstruir conocimiento? Para Badilla Chavarría (2006), la investigación cualitativa no se limita a una única metodología, sino que “se apoya en métodos y técnicas que permiten analizar, explicar e interpretar pensamientos que tengan sentido para las personas que participan en las investigaciones” (p. 43). Esto se logra a través de la exploración de las percepciones de los para proponer soluciones basadas en su experiencia.

Finalmente, la cuarta pregunta gira en torno a la socialización del conocimiento producido. La pregunta pedagógica que a responder fue: ¿cuál es la forma más adecuada para socializar los resultados de nuestra investigación?

Se pretende iluminar el trabajo investigativo a la luz del enfoque hermenéutico que Henao Delgado, H., & Villegas Villegas, L. (1996) entienden como un ejercicio interpretativo de la realidad observada desde dos puntos de vista. El primero, como la lectura y comprensión literal de lo observado, guardando con fidelidad las experiencias de quienes contribuyen con sus aportes a la investigación por medio de los instrumentos de recolección de la investigación; y el segundo, con la postura interpretativa del investigador a partir de la reconstrucción de la realidad observada. Así, se pretende interpretar los datos recogidos con un prejuicio iluminado desde las posturas de la gestión de la comunicación a nivel de las organizaciones; con el propósito de ubicar leer a las IE como organizaciones en cuanto estructura sin desligar su esencia y trabajo pedagógico.



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Se ha planteado el diseño metodológico de Estudio de Caso teniendo en cuenta que la investigación se centra en una IE y este diseño permitirá analizar de forma profunda las prácticas de comunicación y los desafíos particulares que permeen la IE; además de facilitar la aplicación de estrategias adaptadas al contexto particular.

3.1.2. Alcance del estudio – exploratorio-

El propósito de una investigación exploratoria es descubrir nuevas ideas, relaciones o comportamientos dentro del fenómeno que se estudia. Sirve para desarrollar preguntas más específicas o hipótesis para investigaciones posteriores, ayudando a los investigadores a definir mejor sus próximos pasos.

En este trabajo sobre el sistema de comunicación entre directivos y docentes, una investigación exploratoria permitirá: 1) Identificar los principales problemas y obstáculos en la comunicación organizacional. 2) Determinar cómo perciben los actores educativos (docentes y directivos) las barreras y posibles soluciones. 3) Reconocer dinámicas informales o no previstas de comunicación que podrían ser relevantes para un plan estratégico. Este tipo de enfoque es útil cuando se exploran áreas complejas o donde los problemas de comunicación no han sido claramente definidos ni estudiados en profundidad.

3.2.Participantes

Los sujetos seleccionados para participar del ejercicio investigativo son los docentes y directivos docentes de la Institución Luis Antonio Escobar.

3.3. Muestra

Hernández Sampieri, et al (2014), definen la muestra como los elementos sobre los que se recolectará la información para el proceso cualitativo de investigación, estos elementos pueden ser

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



nominados como personas, sucesos o acontecimientos de la realidad estudiada (p. 384). Así, se ha determinado una **muestra intencional** de tipo **no probabilístico** de directivos docentes y docentes de la sede principal de la IE porque es centro donde se concentra el mayor número de docentes y directivos.

La selección de la muestra responde al criterio del tiempo que llevan trabajando en el colegio los docentes y los tres directivos docentes encargados de la dirección del colegio:

Tabla 1 Selección de la muestra

Selección de la muestra			
Directivos docentes	Rector	Coordinadora Académica	Coordinadora de Convivencia
Razón	Responsable de la dirección de la IE	Encargada de socializar los procedimientos en materia pedagógica que permita alcanzar los objetivos institucionales.	Encargada de socializar los procedimientos en materia convivencial que permita escenarios armoniosos para alcanzar los objetivos institucionales.
Docentes de bachillerato	1 docente que ha trabajado en el colegio entre 1 a 5 años	1 docente que ha trabajado en el colegio entre 6 y 10 años	1 docente que ha trabajado en el colegio entre 11 a 15 años
Razón	Su tiempo de trabajo en el colegio puede contribuir a contrastar las experiencias de los otros docentes	Su tiempo de trabajo en el colegio podría permitir que se conozcan perspectivas de cómo	Ha trabajado en el colegio desde el año de su fundación y ha experimentado los

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Selección de la muestra

	que llevan un mayor tiempo en el colegio.	ha evolucionado o cambiado la gestión de la comunicación en la IE.	cambios de la dirección de la IE.
Docentes de primaria			1 docente que ha trabajado en el colegio entre 11 a 15 años
			Las docentes que trabajan en este nivel de primaria hacen parte de la Sede urbana, pero tienen unos mecanismos de comunicación descentralizados e independientes con los del nivel de secundaria.

Nota: esta tabla presenta la selección de la muestra intencional de tipo no probabilístico de directivos docentes y docentes de la sede principal de la IE porque es centro donde se concentra el mayor número de docentes y directivos. La selección de la muestra responde a criterios debido al tiempo que llevan trabajando en el colegio, y los tres directivos docentes encargados de la dirección del colegio. Elaboración propia.

3.4.Escenario

El escenario de investigación es la I.E.D.T. Luis Antonio Escobar, ubicada en Villapinzón, Cundinamarca. Este escenario es clave ya que se centra en un contexto real donde se busca mejorar los sistemas de comunicación entre directivos y docentes. La institución abarca tanto áreas urbanas

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



como rurales, lo que añade una complejidad adicional a las dinámicas comunicativas, ya que cada sede puede enfrentar distintos desafíos.

El análisis tendrá en cuenta los diferentes contextos dentro de la institución, incluyendo:

1. Los directivos, coordinadores y docentes que forman parte del equipo educativo.
2. Las diferencias en el acceso y uso de herramientas tecnológicas de comunicación como WhatsApp, que han sido identificadas como un canal clave en la institución.

3.5. Instrumentos de recolección de información

La recolección de datos de acuerdo con Hernández Sampieri, (2014) debe realizarse en la cotidianidad de los participantes y para recolectar información relevante sobre la comunicación en la institución, se utilizarán los siguientes instrumentos:

- **Entrevistas semi-estructuradas:** Hernández Sampieri, et al (2014) proponen las entrevistas como un espacio caracterizado por la flexibilidad (p. 403). Estas entrevistas con docentes, directivos y coordinadores permitirán explorar a fondo sus percepciones sobre los problemas de comunicación. Las entrevistas pueden seguir una guía, pero también ser lo suficientemente flexibles para que los participantes expresen sus opiniones en detalle que permita construir significaciones en relación con el tema que atañe a la investigación.
- **Encuestas:** encuestas dirigidas a docentes y directivos para recoger datos más estandarizados sobre la efectividad de los actuales sistemas de comunicación.
- **Análisis de documentos:** Hernández Sampieri, et al (2014) definen el análisis de documentos como un instrumento que contribuye a entender el porqué de un fenómeno, es conocer los antecedentes posibles de la realidad objeto. Así, se proponen la evaluación de institucionales claves, como el PEI, el Manual de Convivencia, actas de reuniones, Guía 34 y otros

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



documentos relevantes, para observar cómo se gestionan y transmiten las directrices y cómo está estructurada la comunicación formal.

3.6.Procedimiento

El procedimiento para llevar a cabo la recolección de datos incluye varios pasos.

- **Revisión documental:** revisión de los documentos institucionales para obtener una comprensión general del sistema de comunicación formal de la institución. Esto también permitirá identificar discrepancias entre lo que está establecido en los documentos y lo que ocurre en la práctica.
- **Entrevistas individuales y encuestas:** realización de entrevistas con directivos, coordinadores y docentes. Esta fase se dividirá en:
 - Entrevistas con directivos para comprender sus puntos de vista sobre cómo comunican las directrices y la retroalimentación que reciben.
 - Entrevistas con docentes para explorar las barreras que enfrentan en la recepción y comprensión de las directrices.
- **Análisis de resultados:** los datos recopilados de las entrevistas, y documentos serán analizados de manera cualitativa, buscando patrones y categorías emergentes que permitan identificar las deficiencias y oportunidades fortalecimiento actuales del sistema de comunicación y proponer mejoras.

3.7.Operacionalización de las categorías de estudio

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A RECTOR

1. ¿Cómo describiría el sistema de comunicación actual entre los directivos y los docentes en la institución?

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



El sistema de comunicación actual entre los directivos y los docentes se basa principalmente en la comunicación verbal durante reuniones presenciales y en el uso de WhatsApp para mensajes rápidos. Las reuniones son espacios donde se tratan temas importantes y se aclaran dudas de inmediato, lo que facilita el entendimiento de las directrices de forma colectiva. WhatsApp, por otro lado, es un canal útil para recordar eventos o transmitir información de urgencia. Sin embargo, en ocasiones, el flujo de mensajes es tan alto que algunos temas importantes pueden perderse o no recibir atención suficiente, especialmente cuando los docentes están ocupados con sus actividades diarias. Aunque el sistema permite una comunicación relativamente eficiente, considero que podría mejorar con un mecanismo que organice la información de manera accesible y estructurada, minimizando la dependencia de los mensajes informales y asegurando que todos los docentes tengan acceso a las directrices sin preocuparse por la posibilidad de perder información relevante.

2. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que utiliza para transmitir directrices o información importante a los docentes?

Principalmente utilizamos las reuniones presenciales y el grupo de WhatsApp institucional. En las reuniones, podemos discutir a fondo las directrices y responder a las dudas en tiempo real, lo que garantiza una comprensión mutua de las expectativas y normas. WhatsApp, por su parte, se usa para notificaciones rápidas, como recordatorios de reuniones o cambios en horarios. Aunque es efectivo para notificaciones breves, su carácter informal y la alta frecuencia de mensajes pueden hacer que la información se pierda o no se revise con la atención necesaria. Considero que sería ideal contar con una plataforma que centralice toda la información importante y que permita a los docentes consultar fácilmente las directrices y políticas, optimizando así el flujo de información y facilitando la organización del trabajo.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



3. Desde su rol como directivo, ¿cuáles considera que son las principales barreras o dificultades que enfrenta para garantizar una comunicación clara y oportuna con los docentes?

Una de las principales barreras que enfrentamos es la diversidad de horarios y cargas laborales de los docentes, lo cual dificulta que todos puedan estar presentes en reuniones y actividades de comunicación. Además, hay desafíos relacionados con el acceso y uso desigual de las tecnologías. Algunos docentes no tienen los conocimientos suficientes para aprovechar plenamente las herramientas digitales disponibles, lo que puede generar retrasos en la transmisión de información. También, la falta de tiempo para reuniones de seguimiento o retroalimentación en persona es una dificultad.

4. ¿Considera que los docentes reciben y comprenden adecuadamente las directrices y decisiones emitidas por la directiva? ¿Qué factores pueden influir en que no se implementen correctamente?

Generalmente, los docentes comprenden las directrices emitidas, sin embargo, hay factores como la sobrecarga de trabajo y la falta de seguimiento oportuno que pueden afectar la implementación efectiva. La comunicación escrita, aunque clara, no siempre tiene el impacto esperado cuando no se acompaña de una comunicación cara a cara o de retroalimentación constante. Además, la falta de tiempo para tratar adecuadamente las decisiones puede hacer que los docentes las implementen de manera parcial o incorrecta.

5. ¿Existen diferencias en la forma de comunicar entre las sedes rurales y urbanas? Si es así, ¿qué desafíos adicionales enfrenta la comunicación con las sedes rurales?

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Sí, existen diferencias significativas. En las sedes rurales, la comunicación depende más de los canales tradicionales, como reuniones presenciales y comunicación telefónica, debido a la limitación del acceso a internet y a dispositivos tecnológicos. Esto crea desafíos adicionales, como el tiempo y los recursos necesarios para desplazarse a las sedes rurales, lo que a veces retrasa la transmisión de información. La falta de infraestructura tecnológica en algunas zonas también es un obstáculo.

6. ¿Qué mecanismos formales existen actualmente para garantizar la retroalimentación entre los docentes y los directivos? ¿Cree que son suficientes y efectivos?

Actualmente, contamos con reuniones periódicas, tanto en línea como presenciales, para garantizar la retroalimentación entre directivos y docentes. Además, tenemos encuestas de satisfacción y cajas de sugerencias para fomentar la participación. Sin embargo, considero que estos mecanismos son insuficientes debido a que no siempre se aprovechan al máximo, principalmente por la falta de tiempo y recursos para llevar a cabo un seguimiento efectivo de las respuestas o inquietudes planteadas por los docentes.

7. ¿Cómo asegura que las decisiones y directrices importantes sean accesibles para todos los docentes, independientemente de las herramientas tecnológicas que usen?

Para asegurar que las decisiones y directrices sean accesibles, hacemos uso de diversos canales de comunicación. En primer lugar, las decisiones más importantes se comunican mediante circulares compartidas por las aplicaciones de mensajería de WhatsApp en donde se encuentran todos los docentes.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



8. ¿Qué papel juegan los documentos institucionales (como el PEI y el Manual de Convivencia) en el sistema de comunicación? ¿Son utilizados de manera efectiva para informar a los docentes sobre las políticas y normativas?

Los documentos institucionales, como el PEI y el Manual de Convivencia, son fundamentales en la comunicación de políticas y normativas dentro de la institución. Aunque se distribuyen a todos los docentes al inicio de cada año, su uso efectivo depende de la actualización y discusión continua de estos documentos. Sin embargo, a veces no se hace un seguimiento adecuado a la comprensión y aplicación de estas normativas, lo que puede generar desconexión entre la teoría escrita y la práctica cotidiana en el aula.

9. Desde su perspectiva, ¿cuáles serían las principales mejoras que podrían implementarse para optimizar el sistema de comunicación entre directivos y docentes?

Una mejora clave sería la implementación de plataformas digitales más accesibles y de fácil uso para todos los docentes, con capacitación constante en su uso. También considero que sería útil establecer espacios más frecuentes de retroalimentación directa, como reuniones periódicas de seguimiento, que permitan un intercambio real de ideas y preocupaciones. Adicionalmente, fortalecer la comunicación bidireccional a través de sistemas formales de sugerencias y propuestas de mejora, que garanticen una mayor participación de los docentes.

10. ¿Cómo evalúa la relación entre una comunicación efectiva y la calidad educativa de la institución?

Una comunicación efectiva es esencial para la calidad educativa de nuestra institución. La transparencia en la transmisión de información entre los directivos y docentes permite una mejor



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

implementación de políticas, normativas y proyectos educativos. Asimismo, facilita la retroalimentación continua, que permite ajustar prácticas pedagógicas y mejorar el ambiente de aprendizaje. Sin una comunicación fluida y clara, los docentes pueden sentirse desconectados de las decisiones importantes, lo que afecta directamente la calidad de la enseñanza y el desarrollo de los estudiantes.

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A COORDINADOR

1. ¿Cómo describiría el sistema de comunicación actual entre los directivos y los docentes en la institución?

La comunicación es principalmente verbal y rápida, lo cual es necesario en temas de convivencia. Se usan reuniones para discutir casos complejos y WhatsApp para comunicar urgencias. Aunque la rapidez es útil, a veces esto puede llevar a que los mensajes se malinterpreten o no se lean con suficiente atención, afectando la aplicación uniforme de las políticas.

2. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que utiliza para transmitir directrices o información importante a los docentes?

Utilizamos reuniones presenciales para discutir casos de convivencia y WhatsApp para decisiones urgentes. Las reuniones permiten aclarar dudas y explicar en detalle los procedimientos, mientras que WhatsApp facilita la comunicación rápida, aunque tiene limitaciones para temas complejos.

3. Desde su rol como directivo, ¿cuáles considera que son las principales barreras o dificultades que enfrenta para garantizar una comunicación clara y oportuna con los docentes?

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



La principal barrera es el volumen de mensajes en WhatsApp, que puede hacer que algunos docentes no lean o interpreten mal las directrices. También falta un sistema que registre casos y procedimientos de manera que todos puedan consultarlos.

4. ¿Considera que los docentes reciben y comprenden adecuadamente las directrices y decisiones emitidas por la directiva? ¿Qué factores pueden influir en que no se implementen correctamente?

En general, sí. Sin embargo, algunos docentes menos experimentados pueden tener dificultades con casos complejos, debido a que la información no siempre se revisa en profundidad cuando es enviada por WhatsApp. Un sistema más estructurado ayudaría a mejorar la comprensión.

5. ¿Cómo asegura que las decisiones y directrices importantes sean accesibles para todos los docentes, independientemente de las herramientas tecnológicas que usen?

La principal estrategia es la capacitación durante reuniones y la comunicación constante por WhatsApp. Sin embargo, sería útil contar con un manual de convivencia digital que los docentes puedan consultar en cualquier momento.

6. ¿Qué papel juegan los documentos institucionales (como el PEI y el Manual de Convivencia) en el sistema de comunicación? ¿Son utilizados de manera efectiva para informar a los docentes sobre las políticas y normativas?

La información es accesible durante las reuniones, pero en WhatsApp se puede perder. Un registro digital centralizado mejoraría la accesibilidad y permitiría a los docentes consultar la información cuando la necesiten.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

7. Desde su perspectiva, ¿cuáles serían las principales mejoras que podrían implementarse para optimizar el sistema de comunicación entre directivos y docentes?

Propongo crear una plataforma donde se documenten casos y directrices, además de ofrecer talleres periódicos de actualización para asegurar la aplicación uniforme de las políticas. Esto ayudaría a reducir malentendidos y mejoraría la gestión de los casos de convivencia.

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A DOCENTE (10 AÑOS DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN)

1. ¿Cómo describiría la forma en que recibe las directrices y la información importante de los directivos?

Como docente con varios años en la institución, he notado que la recepción de directrices suele ser algo inconsistente. La información importante a menudo se comunica a través de reuniones ocasionales y mensajes de WhatsApp. Sin embargo, muchas veces estas directrices llegan de forma rápida, sin mucho detalle, y a última hora, lo que genera confusión. La falta de estructura en cómo se comparten estas indicaciones hace que, en ocasiones, los docentes tengamos que interpretarlas o buscar clarificación entre colegas, lo cual puede causar discrepancias en la implementación. Idealmente, sería útil contar con un sistema más organizado, en el que las directrices fueran comunicadas de manera más anticipada y detallada, permitiéndonos planificar mejor nuestras actividades y asegurar que comprendamos completamente los objetivos y expectativas de la directiva. A veces, la falta de claridad en las directrices recibidas afecta directamente la implementación en el aula y en las actividades extracurriculares, generando incertidumbre entre los docentes.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



2. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que se utilizan para enviar directrices o información importante? ¿Considera que estos canales son adecuados?

Los principales canales de comunicación que se utilizan son reuniones presenciales y WhatsApp. Aunque estos medios tienen sus ventajas, como la rapidez en el caso de WhatsApp, considero que no son los más adecuados para el contexto escolar. Las reuniones, aunque efectivas para discutir temas en detalle, no siempre están bien organizadas y suelen convocarse con poca antelación, lo que limita la asistencia o preparación de los docentes. WhatsApp, por otro lado, no es un canal ideal para directrices formales, ya que los mensajes importantes pueden perderse entre otros mensajes menos relevantes. Además, la falta de un medio oficial como un correo institucional o una plataforma donde se puedan centralizar todas las directrices hace que la información se perciba como menos oficial o, en algunos casos, poco confiable. Un sistema de comunicación más formal y estructurado, tal vez una plataforma digital que permita almacenar y consultar la información en un solo lugar, mejoraría significativamente la claridad y accesibilidad de las directrices.

3. ¿Ha enfrentado alguna dificultad al recibir o comprender las directrices emitidas por los directivos? Si es así, ¿podría describir los tipos de dificultades que ha experimentado?

Sí, en múltiples ocasiones he enfrentado dificultades para comprender o implementar las directrices recibidas. Uno de los principales problemas es la falta de claridad en los mensajes, especialmente cuando se comunican por WhatsApp o verbalmente, lo que da lugar a interpretaciones diversas entre los docentes. Esto ha generado situaciones en las que diferentes docentes implementan una misma directriz de manera distinta, lo cual afecta la uniformidad en los

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



procedimientos. Además, es común que algunas instrucciones no lleguen a todos los docentes, lo que causa desinformación y confusión. Otro problema es la falta de contexto en las directrices; a veces se comunica qué se debe hacer, pero no el porqué, lo cual limita nuestra capacidad para entender el objetivo detrás de las instrucciones y, en consecuencia, nuestra motivación para cumplirlas adecuadamente. Estas dificultades generan una sensación de desorganización y pueden afectar la calidad de nuestro trabajo en el aula.

4. ¿Con qué frecuencia las directrices que recibe llegan con suficiente antelación para ser implementadas adecuadamente?

Lamentablemente, la mayoría de las veces, las directrices no llegan con la anticipación necesaria. A menudo, los anuncios importantes o los cambios en las actividades se comunican con solo uno o dos días de antelación, lo cual es insuficiente para planificar adecuadamente las actividades en el aula y adaptarlas a las nuevas instrucciones. Esta falta de anticipación genera un ambiente de trabajo reactivo, en lugar de proactivo, y afecta nuestra capacidad para cumplir con nuestras responsabilidades de manera efectiva. Cuando las directrices se comunican con tan poco tiempo, es difícil coordinar con otros docentes o preparar a los estudiantes adecuadamente, lo que puede afectar la calidad de las actividades y, en última instancia, el aprendizaje de los estudiantes. La anticipación es clave para permitirnos organizar nuestros tiempos y recursos, y reducir el estrés asociado a los cambios inesperados.

5. ¿Considera que la información proporcionada por los directivos es clara y coherente entre los diferentes canales de comunicación?

No siempre. En ocasiones, las directrices que se nos dan en reuniones pueden diferir de las instrucciones recibidas por WhatsApp, lo cual genera confusión. He notado que, en algunos casos,

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



la falta de claridad o coherencia entre los mensajes de distintos canales hace que tengamos que interpretar o adivinar cuál es el mensaje correcto, o consultar a otros colegas para confirmar. Esta inconsistencia no solo genera frustración, sino que también afecta la implementación efectiva de las directrices. Sería muy útil contar con un canal unificado y oficial en el que toda la información importante esté consolidada y sea fácil de consultar. La incoherencia entre canales también da la impresión de que no hay un plan de comunicación claro por parte de la directiva, lo cual afecta la confianza en el sistema de comunicación.

6. ¿Siente que tiene la oportunidad de dar retroalimentación sobre las directrices que recibe? ¿Qué tan efectiva considera que es la retroalimentación entre los docentes y directivos?

La oportunidad de dar retroalimentación es limitada. Aunque se nos permite expresar opiniones en reuniones o en conversaciones informales, no existe un sistema formal para recopilar nuestras inquietudes o sugerencias. Además, las ocasiones en las que expresamos retroalimentación, esta no siempre parece ser tomada en cuenta por la directiva. Esta falta de receptividad hace que algunos docentes se sientan desmotivados para compartir sus opiniones, ya que sienten que sus aportes no serán valorados. Una mayor apertura por parte de la directiva hacia las opiniones de los docentes, así como un sistema estructurado de retroalimentación, podría mejorar la comunicación en general.

7. ¿Existen diferencias en la comunicación entre las sedes rurales y urbanas? Si es así, ¿cómo afectan estas diferencias su labor docente?

Sí, existen diferencias notables. En las sedes rurales, la comunicación es aún más limitada debido a problemas de conectividad y acceso a tecnología. Mientras en la sede urbana se utiliza

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



WhatsApp de forma regular, en las zonas rurales los docentes a veces no reciben la información a tiempo o no tienen los medios para acceder a ella. Esta brecha en la comunicación afecta negativamente el trabajo de los docentes en zonas rurales, ya que a menudo no están tan bien informados como sus colegas en la sede urbana y deben adaptarse sobre la marcha.

8. ¿Considera que los documentos institucionales, como el PEI o el Manual de Convivencia, son accesibles y útiles para el desarrollo de su trabajo? ¿Con qué frecuencia los consulta?

Los documentos institucionales como el PEI y el Manual de Convivencia son accesibles, pero su consulta no es frecuente. Aunque están disponibles, muchos docentes no los consultan regularmente porque perciben que la información relevante para su trabajo cotidiano se comunica de forma verbal o por WhatsApp. Estos documentos podrían ser más útiles si se integraran de forma más activa en las prácticas diarias y se brindara capacitación para su implementación en el aula.

9. Desde su experiencia, ¿qué mejoras sugeriría para optimizar el sistema de comunicación entre directivos y docentes en la institución?

Sugeriría la creación de una plataforma centralizada en la que se publiquen todas las directrices y documentos relevantes, para que estén disponibles en un solo lugar y puedan ser consultados cuando sea necesario. Además, sería útil establecer un sistema formal de retroalimentación para que los docentes puedan expresar sus inquietudes y sugerencias de manera anónima y estructurada. Esto ayudaría a crear un ambiente de comunicación más bidireccional y fortalecería la relación entre docentes y directivos.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



10. ¿Cómo cree que una comunicación más efectiva entre directivos y docentes podría influir en la calidad educativa de la institución?

Una comunicación más efectiva entre directivos y docentes tendría un impacto positivo en la calidad educativa, ya que permitiría a los docentes estar mejor informados y preparados para implementar las directrices. La claridad y anticipación en la comunicación permitirían planificar actividades de manera más organizada y coherente, lo que beneficiaría directamente el aprendizaje de los estudiantes. Además, una comunicación fluida fomentaría un ambiente de trabajo más colaborativo y disminuiría el estrés asociado a cambios de última hora.

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A DOCENTE (5 AÑOS DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN)

1. ¿Cómo describiría la forma en que recibe las directrices y la información importante de los directivos?

En mis cinco años en la institución, he experimentado que las directrices y la información importante suelen transmitirse de forma rápida y, en ocasiones, algo desorganizada. La mayoría de las veces, recibimos las instrucciones en reuniones o a través de mensajes de WhatsApp, lo cual facilita el acceso inmediato a la información. Sin embargo, esto también trae inconvenientes, ya que muchas veces los mensajes no están del todo claros, o la información se presenta de manera fragmentada. En ocasiones, he sentido que la comunicación es reactiva, es decir, que solo se nos da información cuando surge una situación urgente o específica. Esto nos deja en un estado de incertidumbre, ya que a menudo no tenemos una visión clara de los objetivos o planes a largo plazo de la institución. Pienso que una mejora en la estructura de la comunicación, tal vez a través de una plataforma oficial o correos institucionales periódicos, ayudaría a hacer la recepción de las

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



directrices más clara y ordenada, permitiéndonos estar mejor preparados para cumplir con nuestras funciones.

2. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que se utilizan para enviar directrices o información importante? ¿Considera que estos canales son adecuados?

Los canales principales son las reuniones presenciales, los mensajes de WhatsApp y, ocasionalmente, algunos documentos impresos. Aunque WhatsApp facilita la comunicación rápida y permite el acceso inmediato a la información, he notado que no es el canal más adecuado para la comunicación formal. Muchas veces, los mensajes importantes se mezclan con otros mensajes menos relevantes, lo que hace difícil encontrar información específica en un momento dado. Las reuniones, por otro lado, son útiles para aclarar dudas, pero muchas veces son convocadas con poca antelación, lo cual limita nuestra preparación y asistencia. Considero que un canal adicional, como un correo institucional o una plataforma en línea, ayudaría a centralizar toda la información y permitir que tengamos acceso a las directrices de manera organizada. Esto podría mejorar la precisión y claridad de las instrucciones, y reducir la confusión que a veces se genera con los mensajes de WhatsApp.

3. ¿Ha enfrentado alguna dificultad al recibir o comprender las directrices emitidas por los directivos? Si es así, ¿podría describir los tipos de dificultades que ha experimentado?

Sí, he enfrentado varias dificultades. A menudo, las directrices que recibimos son vagas o poco detalladas, lo cual nos deja con dudas sobre cómo implementarlas. Un problema común es la falta de claridad en los objetivos o expectativas, lo cual genera que cada docente interprete las instrucciones de manera diferente. Esta ambigüedad puede llevar a inconsistencias en la forma en

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



que cada uno implementa las directrices en el aula. Otro tipo de dificultad es la falta de comunicación anticipada, ya que, en varias ocasiones, las instrucciones llegan a última hora, lo que no nos permite planificar adecuadamente nuestras actividades. Esto se suma a la falta de un canal oficial de comunicación, lo cual hace que los docentes tengamos que depender de interpretaciones individuales o de la consulta entre colegas para entender completamente las instrucciones.

4. ¿Con qué frecuencia las directrices que recibe llegan con suficiente antelación para ser implementadas adecuadamente?

La mayoría de las veces, las directrices no llegan con la anticipación suficiente. A menudo, se nos informa sobre actividades o cambios en las dinámicas escolares con solo uno o dos días de antelación, lo cual no nos permite prepararnos de forma adecuada. Esta situación genera estrés, ya que no siempre tenemos el tiempo necesario para adaptar nuestras clases o actividades a los nuevos requerimientos. La falta de anticipación también afecta la calidad de nuestras prácticas pedagógicas, ya que no podemos planificar de manera efectiva y, en ocasiones, debemos improvisar. Esto no solo impacta nuestro rendimiento como docentes, sino que también puede afectar el aprendizaje de los estudiantes, quienes perciben la falta de organización en las actividades. Sería muy útil que la directiva considerara establecer un cronograma con mayor antelación para dar a conocer las directrices y permitirnos implementarlas de manera adecuada y sin contratiempos.

5. ¿Considera que la información proporcionada por los directivos es clara y coherente entre los diferentes canales de comunicación?

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



No siempre. En varias ocasiones, he notado que la información que recibimos a través de diferentes canales no es del todo coherente. A veces, las directrices comunicadas en reuniones no coinciden con las instrucciones enviadas por WhatsApp, lo cual genera confusión y, en algunos casos, contradicciones en la forma en que llevamos a cabo las actividades. Esta falta de coherencia crea un ambiente de incertidumbre, ya que los docentes no estamos seguros de cuál es la versión más confiable o precisa de las directrices. Sería ideal que la información se manejara de forma centralizada y que se asignara a un canal principal, lo cual reduciría el margen de error y mejoraría la claridad en la comunicación. Un canal oficial o una plataforma donde toda la información estuviera centralizada facilitaría la comprensión y aplicación de las instrucciones.

6. ¿Siente que tiene la oportunidad de dar retroalimentación sobre las directrices que recibe? ¿Qué tan efectiva considera que es la retroalimentación entre los docentes y directivos?

Aunque en teoría se nos permite dar retroalimentación en las reuniones y a través de conversaciones informales, siento que no hay un mecanismo formal para que los docentes expresemos nuestras inquietudes o sugerencias de manera efectiva. A menudo, cuando intentamos dar retroalimentación, esta no parece tener un impacto real en la toma de decisiones de la directiva, lo cual desalienta a muchos docentes a expresar sus opiniones. La falta de un sistema estructurado para la retroalimentación limita la posibilidad de mejorar la comunicación y el ambiente laboral, ya que no se recogen las percepciones y sugerencias de quienes estamos en el aula a diario. Considero que sería beneficioso implementar un canal formal de retroalimentación que permita a los docentes expresar sus opiniones de forma anónima y que estas sean consideradas en la toma de decisiones.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



7. ¿Existen diferencias en la comunicación entre las sedes rurales y urbanas? Si es así, ¿cómo afectan estas diferencias su labor docente?

Sí, existen diferencias importantes en la comunicación entre las sedes rurales y urbanas. En mi experiencia, los docentes que laboran en sedes rurales a menudo tienen dificultades para acceder a la información, ya que no siempre cuentan con buena conectividad o con dispositivos para revisar los mensajes a tiempo. Esto implica que muchas veces la información no llega a las sedes rurales con la misma rapidez que en las zonas urbanas, lo cual afecta la implementación de las directrices y la coordinación entre los docentes. La falta de comunicación fluida en las sedes rurales crea una brecha en el acceso a la información y limita las oportunidades para que estos docentes puedan participar en actividades o recibir las directrices de manera oportuna.

8. ¿Considera que los documentos institucionales, como el PEI o el Manual de Convivencia, son accesibles y útiles para el desarrollo de su trabajo? ¿Con qué frecuencia los consulta?

Los documentos institucionales como el PEI y el Manual de Convivencia están accesibles para todos los docentes, pero en la práctica, no son consultados de forma regular. Aunque estos documentos contienen directrices importantes y principios fundamentales de la institución, en muchos casos no se integran activamente en nuestro trabajo cotidiano, ya que solemos recibir instrucciones de manera verbal o a través de WhatsApp. Pienso que, para que estos documentos sean más útiles, deberían promoverse de forma más activa y quizás organizar capacitaciones periódicas para recordar su relevancia en nuestro trabajo diario. Esto ayudaría a que los docentes estemos más familiarizados con ellos y los utilicemos como herramientas de apoyo en el aula.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



9. Desde su experiencia, ¿qué mejoras sugeriría para optimizar el sistema de comunicación entre directivos y docentes en la institución?

Sugiero la implementación de una plataforma digital centralizada en la cual se publiquen todas las directrices y documentos relevantes, de manera que podamos consultarlos en cualquier momento y desde cualquier lugar. Esta plataforma podría incluir secciones específicas para diferentes tipos de información, como directrices semanales, documentos institucionales y un espacio para la retroalimentación anónima de los docentes. Además, considero que sería importante mejorar la planificación y el anuncio de las actividades con suficiente antelación, permitiéndonos organizar nuestro trabajo con mayor eficacia.

10. ¿Cómo cree que una comunicación más efectiva entre directivos y docentes podría influir en la calidad educativa de la institución?

Una comunicación más efectiva entre directivos y docentes impactaría positivamente la calidad educativa, ya que permitiría a los docentes entender mejor los objetivos de la institución y trabajar de manera más alineada hacia ellos. Con una comunicación clara y anticipada, podríamos planificar nuestras clases y actividades de forma coherente con las directrices institucionales, lo cual fortalecería nuestro trabajo en el aula. Además, una buena comunicación fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, lo que contribuye a un entorno educativo más positivo y productivo para los estudiantes, quienes se benefician directamente de la organización y cohesión en el trabajo docente.

3.8. Análisis de datos

En relación con la pregunta referida a cómo podrían describirse los sistemas de comunicación actuales entre directivos y docentes los actores elegidos de la gestión directiva manifestaron que



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

la comunicación es esencialmente verbal en los escenarios de reuniones presenciales y la mensajería de WhatsApp adquiere el matiz de canal transmisor para mensajes rápidos. Se menciona que las reuniones presenciales son el espacio para transmitir información y que facilita el entendimiento colectivo de las directrices. Por otro lado, recalcan que el uso de la aplicación de mensajería instantánea colapsa por el cumulo de mensajes y de información lo que provoca que algunos temas importantes que se mencionan por este medio se pierdan o no reciban la atención necesaria, esto es evidente cuando los docentes están ocupados con sus responsabilidades pedagógicas diarias. Si bien, por un lado, recalcan que la WhatsApp se usa para información rápida porque posibilita la respuesta casi inmediata a inquietudes, su carácter informal y la alta frecuencia de los mensajes se convierte en una barrera en el canal de comunicación. Por otro lado, se mencionan las principales barreras en la comunicación, como es la diversidad de carga horaria de los docentes lo que en ocasiones impide la asistencia presencial a las reuniones y actividades colectivas del cuerpo docente.

Al respecto, Paz, V. G. (2012) menciona que una de las barreras en la comunicación está ligada a problemas técnicos, en donde el feedback es una de las mayores dificultades que puede presentar el acto comunicativo, pues cuando el emisor intenta transmitir información debe asegurarse de que el receptor haya recibido lo que se ha intentado transmitir, en el caso específico, la mensajería instantánea impide este feedback, lo que en palabras del autor ocasiona una ruptura en la comunicación. Los entrevistados de la gestión directiva sugieren la importancia de la centralización de la información a través de una plataforma que posibilite la consulta de las políticas y directrices que optimicen el flujo de la información facilitando la organización del trabajo. En relación con este aspecto, la Guía del MEN, sugiere que los órganos directivos del

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

escenario escolar deben buscar canales de comunicación efectivos y eficientes que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cuando es considerada la pregunta sobre la efectividad en la recepción y comprensión de las directrices emitidas por la dirección describen que en términos generales los docentes comprenden las directrices emitidas, sin embargo, existen factores como la falta de seguimiento oportuno que puede afectar la implementación efectiva. Y aunque, la comunicación escrita es clara, en ocasiones no se obtiene el impacto esperado cuando no es acompañada por una comunicación cara a cara o con realimentación, en la misma línea, la falta de tiempo para tratar adecuadamente decisiones puede hacer que los docentes las implementen parcial o incorrectamente. Para ello, se sugiere que un sistema estructurado podría ayudar a mejorar la comprensión y la ejecución.

En este aspecto es importante resaltar que, para Paz, V. G. (2012) los mensajes son la información total que el emisor ha codificado, entonces, es necesario que el emisor pueda hacer consciencia de los gestos, pues de acuerdo con el autor, la comunicación es realizada por medio de palabras y gestos, y se da por hecho que para el receptor posee el mismo significado, el no prestar atención a este aspecto puede tener como consecuencia la falta de correspondencia, que se asume como uno de los errores más comunes.

Una problemática recurrente señalada en las entrevistas es la falta de estructura en los canales de comunicación. Muchos docentes y directivos perciben que no existe una claridad suficiente sobre qué medios deben emplearse para comunicar diferentes tipos de información (académica, administrativa, comunicados urgentes, entre otros). Esto genera desorganización y, en algunos casos, falta de alineación en la transmisión de mensajes institucionales.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Esta situación se puede vincular con la teoría de la comunicación organizacional, que destaca la importancia de contar con canales de comunicación bien definidos para asegurar que la información llegue de manera efectiva a todos los miembros de la organización. En este caso, la falta de estructura en los canales de comunicación deriva en una posible pérdida de información o en interpretaciones erróneas de los mensajes, lo que afecta negativamente la coordinación entre los diferentes actores. En este aspecto es importante fortalecer la implementación formalización de un sistema de canales de comunicación con una jerarquización clara de acuerdo con el tipo de información, estableciendo cuándo utilizar cada medio (por ejemplo, correo electrónico para comunicados formales, grupos de mensajería instantánea para coordinación rápida, etc.).

Otra problemática destacada es la inconsistencia en los procesos de retroalimentación entre directivos y docentes. Algunos docentes manifestaron que, aunque en ocasiones se brinda retroalimentación, no siempre es constante o estructurada. Esto puede generar sentimientos de desmotivación y falta de reconocimiento, afectando el clima organizacional y, en última instancia, el desempeño docente.

La retroalimentación es crucial en la comunicación organizacional, ya que no solo permite a los docentes mejorar en sus áreas de oportunidad, sino que también fortalece la confianza y la relación entre los miembros de la comunidad educativa. La falta de un sistema de retroalimentación formal impide que la institución pueda generar un ciclo de mejora continua. Para ellos, es posible, desarrollar un sistema de retroalimentación continua y estructurada que incluya momentos específicos para brindar comentarios constructivos a los docentes, así como espacios para que estos también puedan expresar sus inquietudes o propuestas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Las entrevistas revelan que algunos docentes sienten que no participan activamente en la toma de decisiones, especialmente en aquellos aspectos que afectan directamente su trabajo diario. Esta percepción de exclusión fomenta una desconexión entre los docentes y la administración, lo que puede traducirse en una menor motivación para colaborar con los objetivos institucionales.

Desde una perspectiva teórica, la comunicación organizacional busca fomentar un ambiente de inclusión y participación. La comunicación asertiva y la creación de espacios de diálogo son esenciales para que todos los miembros se sientan valorados y comprometidos con la misión de la institución. En este caso, la falta de mecanismos para incluir a los docentes en el proceso de toma de decisiones genera una brecha entre directivos y personal educativo, limitando la efectividad de la comunicación organizacional. En este sentido, es importante establecer espacios regulares de diálogo y toma de decisiones colaborativa, donde los docentes puedan expresar sus puntos de vista y contribuir al desarrollo institucional. Esto no solo fortalece la comunicación, sino que también permite un mayor sentido de pertenencia.

A pesar de la creciente importancia de la tecnología en la educación, las entrevistas revelan que algunos docentes y directivos consideran que los recursos tecnológicos no se están utilizando de manera óptima para mejorar la comunicación interna. Esta situación es particularmente relevante en el contexto actual, donde las herramientas digitales pueden facilitar la gestión de información y la comunicación en tiempo real.

El uso adecuado de la tecnología es fundamental en la comunicación organizacional moderna. No solo permite la agilidad en el intercambio de información, sino que también facilita la creación de registros y la sistematización de datos relevantes. La limitación en el uso de recursos tecnológicos representa una oportunidad para la institución, que podría beneficiarse enormemente

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



de la implementación de plataformas digitales para la comunicación interna. Es posible que la gestión directiva considere invertir en la capacitación y actualización en el uso de herramientas tecnológicas para la comunicación organizacional, asegurando que todos los docentes y directivos tengan las competencias necesarias para utilizar estos recursos de manera eficaz.

Una problemática importante mencionada en las entrevistas es la ambigüedad en los roles y responsabilidades dentro de la estructura organizacional. Algunos docentes señalaron que, en ocasiones, no tienen claridad sobre quiénes son responsables de ciertos procesos o actividades, lo que dificulta la coordinación y puede generar confusión.

La claridad en los roles es fundamental en cualquier organización para garantizar que cada miembro conozca sus responsabilidades y pueda asumir su papel de manera efectiva. La falta de definición en las responsabilidades puede llevar a una duplicidad de esfuerzos o, peor aún, a la omisión de tareas críticas. Podría plantearse definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa, asegurando que todos comprendan su función dentro del sistema organizacional. Esto no solo facilitará la comunicación, sino que también mejorará la eficiencia en el trabajo colaborativo.

Las entrevistas evidencian que algunos docentes consideran que no se comunica de manera efectiva la visión y los objetivos institucionales. Esta falta de claridad afecta la alineación y el compromiso de los docentes con los valores y metas de la institución.

La comunicación de la visión y los objetivos organizacionales es un componente clave en la teoría de la comunicación organizacional, ya que permite que todos los miembros comprendan el propósito común y trabajen en dirección a los mismos fines. En este caso, la ausencia de una comunicación clara de la misión y visión de la institución limita la cohesión y dificulta que los

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



docentes se sientan identificados con el proyecto educativo. Es por eso que es importante implementar estrategias de comunicación interna que reiteren la visión y misión institucional, generando un sentido de identidad y pertenencia entre los docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

En síntesis, el análisis de las entrevistas refleja una serie de problemáticas que afectan la comunicación organizacional en la Institución Educativa Técnica Luis Antonio Escobar. La falta de estructura en los canales de comunicación, las inconsistencias en la retroalimentación, la escasa participación en la toma de decisiones, las limitaciones en el uso de recursos tecnológicos, la ambigüedad en los roles y la falta de comunicación de la visión institucional representan áreas que requieren atención y fortalecimiento. Abordar estos aspectos contribuirá a construir un ambiente organizacional más cohesionado, eficiente y motivador.

3.8.1. Comparación de Matrices de Análisis Documental

Tabla 2 Análisis comparativo de análisis documental

COMPARACIÓN DE MATRICES DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

CATEGORÍA	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	MANUAL DE CONVIVENCIA	GUÍA 34
Objetivos de la comunicación interna	El PEI establece objetivos básicos de comunicación interna, aunque podrían beneficiarse de mayor claridad en la descripción de metas específicas.	El manual establece normas detalladas para la comunicación interna, incluyendo directrices sobre comunicación asertiva y escucha activa, así como espacios específicos	No especifica.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



COMPARACIÓN DE MATRICES DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

de interacción entre docentes y directivos.			
Estrategias de comunicación	Se mencionan algunas estrategias para fomentar la comunicación, especialmente en el contexto de reuniones periódicas, pero sería ideal ampliar las estrategias para situaciones específicas.	El manual incluye un protocolo claro para resolución de conflictos que involucra instancias de mediación y conciliación, y establece un proceso con intervenciones graduales dependiendo de la gravedad del conflicto.	La Guía 34 enfatiza la importancia de la comunicación en la autoevaluación y en la gestión del mejoramiento institucional, promoviendo instancias participativas. Sin embargo, no incluye criterios específicos de evaluación para los sistemas de comunicación, lo que limita su utilidad como guía específica en este aspecto.
	El PEI define canales de comunicación como reuniones y comunicados oficiales. Sin embargo, no se especifican canales adicionales, limitando	Se mencionan varios canales formales, como reuniones periódicas y el uso del “diario del estudiante” para registrar acuerdos, aunque podrían	La Guía recomienda canales como reuniones, consejos y comités, que son coherentes con su enfoque de participación institucional. Sin

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



COMPARACIÓN DE MATRICES DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

	el acceso oportuno a la información.	ampliarse otros métodos formales de comunicación, como el uso de plataformas digitales.	embargo, no ofrece una variedad de canales específicos, como podría ser la comunicación digital o boletines, lo cual limitaría la accesibilidad de la información.
Mecanismos de retroalimentación	Existen mecanismos de retroalimentación a través de reuniones y evaluaciones de desempeño, pero no están claramente detallados en cuanto a frecuencia y procedimiento.	No hay evidencia.	La Guía menciona que el rector debe crear los mecanismos necesarios y contextualizados de comunicación para que las acciones dentro de la organización cumplan con los objetivos y filosofía institucionales.
Participación de los actores	Se mencionan instancias de participación, como el Consejo Académico, donde los docentes tienen un rol en la toma de	Se reconoce explícitamente la participación de docentes en decisiones a través del Consejo Académico y el	La Guía sugiere la creación de espacios de comunicación y participación, como el Consejo Directivo y el Consejo Académico, lo cual es

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



COMPARACIÓN DE MATRICES DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

	decisiones estratégicas.	Comité de Convivencia, promoviendo un enfoque participativo en la toma de decisiones de la institución.	beneficioso para la gestión interna. No obstante, no especifica mecanismos continuos que puedan aplicarse en el día a día de la institución.
Evaluación de la comunicación	No se menciona una evaluación continua de los sistemas de comunicación. Sería beneficioso integrar una evaluación estructurada en este aspecto.	El manual se menciona en distintos contextos de uso, como en la formación integral, el manejo de conflictos y en la orientación de la comunidad educativa, indicando su importancia en las dinámicas regulares de la institución.	Establece que la autoevaluación debe ser un proceso continuo y que se recomienda realizar al inicio de cada año escolar. No obstante, no se menciona una frecuencia específica para evaluar los aspectos de comunicación, lo cual puede dejar un vacío en la planificación periódica. La Guía 34 enfatiza la importancia de la comunicación en la autoevaluación y en

COMPARACIÓN DE MATRICES DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

		la gestión del mejoramiento institucional, promoviendo instancias participativas. Sin embargo, no incluye criterios específicos de evaluación para los sistemas de comunicación, lo que limita su utilidad como guía específica en este aspecto.
Accesibilidad de los documentos	El PEI está accesible para docentes y directivos, aunque no se especifican canales para su distribución continua o en formatos accesibles para toda la comunidad educativa.	El manual debe estar firmado y disponible en el “diario del estudiante”, pero no se especifica si existen copias digitales o accesibles fuera del horario escolar, lo cual podría limitar su acceso continuo.
		La Guía promueve que el documento sea accesible para toda la comunidad educativa, aunque no describe los mecanismos para asegurar esta accesibilidad en cada institución. Esto podría ser un obstáculo si no se define una estrategia de distribución adecuada.

Nota: esta tabla sintetiza la comparación del análisis documental de PEI, Manual de Convivencia y la Guía 34 de Autoevaluación y Mejoramiento Institucional del MEN a partir de la identificación de las categorías de análisis seleccionadas. Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



3.8.2. *Propuesta Plan Estratégico*

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES

Nombre de la Institución	I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar.
Título	Plan Estratégico para el Sistema de Comunicación entre Directivos y Docentes.
Autor	Camilo Oswaldo Sarmiento García.
Fecha	Noviembre 2024.

Resumen Ejecutivo

Este plan estratégico tiene como objetivo fortalecer los sistemas de comunicación entre directivos y docentes de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar, mejorando la transmisión de directrices y la alineación institucional. Se busca implementar un enfoque organizacional que optimice la claridad, la precisión y el acceso a la información. Este documento establece estrategias clave para crear un sistema de comunicación fluido y accesible para todos los actores involucrados.

Introducción

Este el contexto educativo de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar, se ha identificado la necesidad de mejorar los sistemas de comunicación entre directivos y docentes. Este plan aborda

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



la comunicación organizacional desde un enfoque participativo y organizacional, promoviendo un sistema eficaz que facilite la interacción y el flujo de información dentro de la institución.

1. Diagnóstico situacional

1.1. Análisis situacional actual

Actualmente, la comunicación se realiza principalmente a través de canales informales como WhatsApp y reuniones presenciales. Sin embargo, se han identificado problemas como:

- Falta de un canal centralizado que almacene directrices y documentos importantes.
- Poca precisión en la transmisión de mensajes, lo que dificulta la claridad en las directrices.

Limitado acceso a herramientas tecnológicas avanzadas para la comunicación y la documentación.

Tabla 3 Análisis FODA del Sistema de Comunicación

ANÁLISIS FODA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN		
Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Comunicación	- Uso habitual de WhatsApp facilita el acceso rápido. - Reuniones periódicas para aclaraciones.	- No existe un sistema centralizado para la información. - Dependencia de canales informales.
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Entorno	- Posibilidad de implementar plataformas digitales de comunicación. - Acceso a capacitación tecnológica.	- Limitado acceso a tecnología avanzada para algunos docentes. - Poca participación de algunos actores.

Nota: esta tabla presenta el análisis FODA de los factores externos e internos en torno a la Comunicación y que es insumo para el diseño del Plan Estratégico de los Sistemas de Comunicación, respondiendo al tercer objetivo específico de la presente investigación. Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



2. Fundamentos Teóricos y Conceptuales:

Este plan se basa en las siguientes teorías de comunicación organizacional:

- Teoría de la Comunicación Interna: Establece que un sistema de comunicación efectivo fortalece la cohesión y mejora la colaboración (Jiménez, 2003).
- Comunicación Organizacional en Entornos Educativos: La claridad y estructura en los mensajes contribuyen a mejorar la gestión educativa y a reducir conflictos en la interacción interna (Andrade, 2009).

3. Objetivos del Plan Estratégico

3.1. Objetivo General

Desarrollar un sistema de comunicación organizacional efectivo que facilite la interacción y el alineamiento entre directivos y docentes en la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar, optimizando la gestión educativa.

3.2. Objetivos Específicos

- Implementar un sistema de comunicación centralizado para la distribución de directrices y documentos.
- Capacitar a los docentes en el uso de herramientas tecnológicas de comunicación.
- Estandarizar los protocolos de comunicación en la institución para garantizar claridad y accesibilidad.

4. Publico objeto

- Directivos: Rector, coordinadores de Académica y Convivencia.
- Docentes: Profesores de primaria y secundaria, con diversidad de acceso y habilidades tecnológicas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

1. Momento Explicativo

Este momento establece las bases del equipo de planeación y el análisis de factores internos y externos para crear el sistema de comunicación.

1.1. Integrantes del equipo de planeación

- Rector
- Coordinadores de Académica y Convivencia
- Representantes de los docentes

1.2. Análisis de Factores Internos y Externos

- **Factores Internos:** Limitaciones tecnológicas y dependencia de canales informales de comunicación.
- **Factores Externos:** Creciente demanda de actualización tecnológica y oportunidad de alianzas para acceso a plataformas de comunicación.

2. Momento Prospectivo

En este momento, se reformulan las bases de la filosofía de la comunicación institucional y se establece el horizonte de la planificación estratégica.

2.1. Reformulación de la Filosofía Institucional de Comunicación

- **Actual:** Dependencia de WhatsApp y reuniones presenciales para la comunicación.
- **Propuesta:** Sistema de comunicación digital centralizado, accesible y organizado que permita el almacenamiento y consulta de documentos institucionales.

2.2. Horizonte de la Planificación Estratégica

El horizonte propuesto es de tres años, enfocado en una implementación gradual que permita evaluar y mejorar los procesos de comunicación en el corto y mediano plazo.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



3. Momento Estratégico

Este momento se enfoca en el desarrollo de estrategias organizacionales para el sistema de comunicación.

Tabla 4 Estrategias definidas para el sistema de comunicación.

Estrategias Definidas para el Sistema de Comunicación

Estrategia	Acción
Ofensiva	Aprovechar la experiencia y el compromiso del equipo directivo para desarrollar alianzas con entidades externas y obtener plataformas de comunicación.
Defensiva	Fortalecer el uso de WhatsApp y otros medios actuales mientras se implementa un sistema centralizado de información.
Movilización	Capacitar a docentes en el uso de herramientas digitales y reforzar las habilidades tecnológicas necesarias para la comunicación institucional.
Supervivencia	Implementar un protocolo de comunicación formal que permita enfrentar dificultades de acceso y clarificar los mensajes.

Nota: la tabla describe las estrategias que se plantean para el diseño del Plan Estratégico desarrollando las acciones para las estrategias ofensiva, defensiva de movilización y supervivencia.

4. Momento Táctico

Este momento desarrolla los planes operativos para cada una de las estrategias definidas, asegurando su implementación y monitoreo.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

4.1. Plan Operativo

Tabla 5 Plan Operativo para la Estrategia Ofensiva

Nombre de la estrategia	Ofensiva			
Nombre del Plan Operativo	Implementación de Plataforma Digital para la Comunicación Efectiva			
Actividades para desarrollar	Cronograma en años	Recursos	Responsable	Indicadores de críticos éxito
Identificación de posibles aliados estratégicos (instituciones educativas, empresas tecnológicas, entidades gubernamentales) para apoyar la implementación de la plataforma	A1	Talento Humano, Equipo Directivo, Consultores en Infraestructura y Tecnología, Personal docente	Rector, Coordinador TIC	Número de alianzas estratégicas formadas
Selección de la plataforma de comunicación digital y diseño del proyecto de implementación	A1	Presupuesto, Fondos propios, Subvenciones gubernamentales, Aportes de aliados estratégicos		Plataforma seleccionada y aprobada

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Implementación inicial de la plataforma de comunicación y capacitación al personal docente	A2	Porcentaje de docentes capacitados y usabilidad inicial de la plataforma
Optimización de la plataforma con funcionalidades clave (ej. retroalimentación, avisos urgentes) para necesidades específicas de comunicación escolar	A2	Nivel de satisfacción de los usuarios (docentes y directivos)
Establecimiento de protocolos y normativas para el uso de la plataforma en la comunicación institucional	A2	Protocolos implementados y consistencia en el uso de la plataforma
Monitoreo y ajustes continuos de la plataforma con base en la retroalimentación de los usuarios	A3	Reportes de satisfacción y mejoras aplicadas

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Consolidación de

la plataforma

como el canal

principal de

comunicación

A3

institucional entre

directivos y

docentes

Porcentaje de
comunicaciones
institucionales
realizadas en la
plataforma

Nota: esta tabla presenta el plan operativo para la implementación de la plataforma digital para la comunicación efectiva, se detallan las actividades, el lapso en años, los responsables, los recursos necesarios para su implementación y los indicadores de éxito que confirmarán el éxito de las actividades propuestas.

Tabla 6 Plan Operativo para la Estrategia Defensiva

Nombre de la estrategia		Defensiva – Fortalecimiento y Optimización de los Sistemas de Comunicación Internos		
Nombre del Plan Operativo		Mantenimiento y Optimización de Canales de Comunicación Interna		
Actividades para desarrollar	Cronograma en años	Recursos	Responsable	Indicadores de críticos éxito
Evaluación de los canales de comunicación existentes (correo electrónico, reuniones presenciales, avisos físicos)	A1	Equipo Directivo, Coordinadores de Área, Talento Humano	Rector, Coordinador de Comunicaciones	Informe de evaluación de canales
Implementación de encuestas a docentes y directivos para	A1	Plataforma de encuestas, Talento Humano	Coordinador de Comunicaciones	Tasa de respuesta y nivel de satisfacción

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



identificar problemas y áreas de mejora en la comunicación interna				
Desarrollo de un plan de mejora basado en los resultados de la evaluación y encuestas	A1	Talento Humano, Equipo Directivo	Rector, Coordinador de Comunicaciones	Plan de mejora aprobado
Optimización de los canales de comunicación priorizados, incluyendo el refuerzo de protocolos de uso y frecuencia de actualización	A2	Talento Humano, Recursos de TI	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Proporción de comunicaciones eficientes por canal
Capacitación al personal docente sobre el uso adecuado de los canales de comunicación optimizados	A2	Recursos de Capacitación, Personal de Soporte	Coordinador de Comunicaciones	Porcentaje de docentes capacitados

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Establecimiento de un sistema de retroalimentación continua para evaluar la efectividad de los canales	A3	Plataforma de Retroalimentación, Talento Humano	Coordinador de Comunicaciones	Regularidad de retroalimentación y ajustes aplicados
Monitoreo y ajustes continuos de los canales de comunicación optimizados según retroalimentación del personal	A3	Recursos de TI, Talento Humano	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Nivel de satisfacción de docentes y directivos
Consolidación de los canales optimizados como los medios oficiales de comunicación institucional	A3		Rector, Coordinador de Comunicaciones	Porcentaje de uso de los canales oficiales

Nota: esta tabla presenta el plan operativo para el mantenimiento y optimización de canales de comunicación interna de la IE, se detallan las actividades, el lapso en años, los responsables, los recursos necesarios para su implementación y los indicadores de éxito que confirmarán el éxito de las actividades propuestas. Elaboración propia.

Tabla 7 Plan Operativo para la Estrategia Movilización

Nombre de la estrategia	Movilización – Involucramiento Activo en los Sistemas de Comunicación
Nombre del Plan Operativo	Fomento de la Participación y Colaboración en los Sistemas de Comunicación



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Actividades para desarrollar	Cronograma en años	Recursos	Responsable	Indicadores de críticos éxito
Campana de sensibilización sobre la importancia de la comunicación institucional eficaz	A1	Talento Humano, Materiales de Difusión	Coordinador de Comunicaciones	Tasa de participación en las actividades de sensibilización
Creación de un comité de comunicación conformado por representantes de directivos y docentes	A1	Talento Humano, Espacio físico para reuniones	Rector, Coordinador de Comunicaciones	Comité establecido y en funcionamiento
Realización de talleres de comunicación colaborativa para directivos y docentes	A1	Recursos de Capacitación, Talento Humano	Coordinador de Comunicaciones, Comité	Número de talleres realizados y asistencia
Desarrollo de un sistema de comunicación horizontal que permita la retroalimentación	A2	Plataforma de Retroalimentación, Recursos de TI	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Frecuencia de uso del sistema de retroalimentación

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



directa entre docentes y directivos				
Implementación de reuniones periódicas entre docentes y directivos para evaluar el avance y la efectividad del sistema de comunicación	A2	Espacio físico, Talento Humano	Comité de Comunicación	Número de reuniones realizadas y temas abordados
Establecimiento de un canal de comunicación bidireccional para sugerencias y propuestas de mejora	A2	Plataforma de Sugerencias, Recursos de TI	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Número de sugerencias recibidas y aplicadas
Monitoreo de la participación de docentes y directivos en las actividades de comunicación	A3	Talento Humano, Herramientas de Seguimiento	Coordinador de Comunicaciones	Nivel de participación y compromiso en actividades de comunicación

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Evaluación final del impacto de las actividades de movilización en la efectividad del sistema de comunicación	A3	Herramientas de Evaluación, Talento Humano	Rector, Comité de Comunicación	Resultados de evaluación y satisfacción general
---	----	--	--------------------------------------	--

Nota: esta tabla presenta el plan operativo para el fomento de la participación y colaboración en los sistemas de comunicación, se detallan las actividades, el lapso en años, los responsables, los recursos necesarios para su implementación y los indicadores de éxito que confirmarán el éxito de las actividades propuestas. Elaboración propia.

Tabla 8 Plan Operativo para la Estrategia de Supervivencia

Nombre de la estrategia				
Supervivencia – Mantenimiento Básico y Optimización de Recursos de Comunicación				
Nombre del Plan Operativo				
Sostenibilidad y Eficiencia de los Sistemas de Comunicación				
Actividades para desarrollar	Cronograma en años	Recursos	Responsable	Indicadores de críticos éxito
Diagnóstico de los recursos y canales de comunicación esenciales para funcionamiento mínimo	A1	Talento Humano, Encuestas, Revisión de Canales Actuales	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Informe de diagnóstico completado

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Priorización de los canales de comunicación más efectivos y de bajo costo	A1	Talento Humano	Rector, Coordinador de Comunicaciones	Número de canales priorizados
Capacitación básica para optimizar el uso de los canales priorizados	A1	Recursos de Capacitación, Personal Interno	Coordinador de Comunicaciones	Porcentaje de personal capacitado en canales priorizados
Implementación de un sistema de comunicación de emergencia para asegurar continuidad	A2	Talento Humano, Infraestructura Básica, Recursos de TI	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Sistema de emergencia operativo
Búsqueda de apoyo externo y alianzas estratégicas para recibir soporte en infraestructura de comunicación	A2	Relaciones Institucionales, Talento Humano	Rector, Coordinador de Comunicaciones	Número de alianzas establecidas

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Supervisión continua de los recursos disponibles y ajustes para mantener comunicación mínima	A2	Recursos de Monitoreo, Talento Humano	Coordinador de Comunicaciones	Eficiencia en el uso de recursos
Creación de un protocolo de comunicación para situaciones de escasez de recursos	A3	Talento Humano, Documentación	Coordinador de Comunicaciones, Rector	Protocolo implementado y distribuido
Evaluación final y ajuste del sistema de comunicación para asegurar operatividad mínima con recursos limitados	A3	Herramientas de Evaluación, Talento Humano	Rector, Coordinador de Comunicaciones	Nivel de efectividad y satisfacción del personal

Nota: esta tabla presenta el plan operativo para la sostenibilidad y eficiencia de los sistemas de comunicación, se detallan las actividades, el lapso en años, los responsables, los recursos necesarios para su implementación y los indicadores de éxito que confirmarán el éxito de las actividades propuestas. Elaboración propia.

4.2. Plan de Acción

Tabla 9 Plan de acción para la Estrategia Ofensiva

Nombre de la estrategia	Ofensiva
----------------------------	----------

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Objetivo específico				
Implementar una plataforma digital de comunicación para mejorar la interacción entre directivos y docentes, facilitando el flujo de información y la colaboración en la institución.				
Actividades y tareas específicas	Cronograma en meses	Recursos	Responsable	Indicadores de críticos éxito
Realizar diagnóstico de necesidades y requerimientos para la plataforma	Mes 1	Talento Humano, Encuestas, Reuniones	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Informe de diagnóstico completado
Investigación y selección de opciones tecnológicas para la plataforma	Mes 2	Software, Consultores en Tecnología	Coordinador de TIC	Opciones evaluadas y seleccionadas
Establecer alianzas estratégicas con instituciones o empresas para apoyo técnico	Mes 3	Relaciones Institucionales	Rector, Coordinador de Comunicaciones	Número de alianzas estratégicas formadas
Definir el contenido y estructura de la plataforma	Mes 4	Tiempo de personal, Espacios de reunión	Equipo Directivo, Equipo de Comunicaciones	Estructura de la plataforma definida

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Desarrollar y configurar la plataforma digital	Mes 5	Software, Hardware, Consultoría	Equipo de TIC, Consultores de Software	Plataforma operativa y funcional
Capacitar a los docentes y directivos en el uso de la plataforma	Mes 6	Talento Humano, Materiales de Capacitación	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Porcentaje de usuarios capacitados
Implementar un plan piloto y recopilar feedback de los usuarios	Mes 7	Encuestas de Satisfacción, Reuniones	Coordinador de Comunicaciones	Retroalimentación recopilada y analizada
Realizar ajustes a la plataforma basados en el feedback recibido	Mes 8	Recursos de TI, Tiempo de personal	Equipo de TIC, Coordinador de Comunicaciones	Ajustes completados y verificados
Lanzamiento oficial de la plataforma y promoción interna	Mes 9	Canales de Comunicación Interna, Materiales Promocionales	Rector, Coordinador de Comunicaciones	Tasa de adopción y uso de la plataforma
Evaluación y seguimiento del impacto de la plataforma	Meses 10 - 12	Herramientas de Evaluación, Tiempo de personal	Equipo Directivo, Coordinador de Comunicaciones	Informe de impacto, nivel de satisfacción de los usuarios

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



en la
comunicación
institucional

Nota: esta tabla presenta el plan de acción para la implementación de una plataforma digital de comunicación para mejorar la interacción entre directivos y docentes, facilitando el flujo de información y la colaboración en la institución. Elaboración propia.

Tabla 10 Plan de acción para la Estrategia Defensiva

Nombre de la estrategia	Defensiva			
Objetivo específico	Fortalecer los mecanismos de retroalimentación y canales de comunicación formales para resolver conflictos y mejorar la satisfacción en la comunicación institucional.			
Actividades y tareas específicas	Cronograma en meses	Recursos	Responsable	Indicadores de críticos éxito
Realizar encuestas de diagnóstico para identificar problemas de comunicación	Mes 1	Encuestas digitales, personal para análisis	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Informe de diagnóstico completado
Crear un buzón de sugerencias y quejas digital	Mes 2	Plataforma de buzón digital	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Número de sugerencias recibidas y analizadas
Organizar talleres de resolución de conflictos y	Mes 3	Personal especializado, Material de capacitación	Coordinador de Comunicaciones	Asistencia y satisfacción en los talleres

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



habilidades de comunicación				
Implementar reuniones mensuales de retroalimentación entre directivos y docentes	Meses 4 -12	Talento Humano, Espacio de reuniones	Directivos, Coordinador de Comunicaciones	Número de reuniones realizadas
Crear un informe trimestral con las principales problemáticas y propuestas de mejora	Trimestral	Recursos de evaluación y análisis	Coordinador de Comunicaciones	Número de problemáticas abordadas y resueltas
Evaluar el impacto de las acciones implementadas	Mes 12	Encuestas, Análisis de datos	Equipo Directivo, Coordinador de Comunicaciones	Nivel de satisfacción en la comunicación

Nota: esta tabla presenta el plan de acción para el fortalecimiento de los mecanismos de retroalimentación y canales de comunicación formales para resolver conflictos y mejorar la satisfacción en la comunicación institucional.

Tabla 11 Plan de Acción para la Estrategia de Movilización

Nombre de la estrategia	De Movilización
Objetivo específico	Fomentar la colaboración activa entre docentes mediante grupos de trabajo y proyectos en equipo para mejorar la cohesión y efectividad en la comunicación institucional.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Actividades y tareas específicas	Cronograma en meses	Recursos	Responsable	Indicadores de críticos de éxito
Formar grupos de trabajo interdisciplinarios entre docentes	Mes 1	Talento Humano, Asignación de grupos	Coordinador Académico, Directivos	Número de grupos de trabajo formados
Definir proyectos colaborativos específicos por cada grupo	Mes 2	Espacio de reuniones, materiales de trabajo	Coordinador Académico, Grupos de Trabajo	Número de proyectos colaborativos definidos
Realizar reuniones quincenales para monitorear avances de los proyectos	Meses 2 - 12	Sala de reuniones, Documentación	Coordinador Académico, Grupos de Trabajo	Frecuencia y asistencia a las reuniones
Facilitar recursos y asesoría técnica para la realización de los proyectos	Mes 3	Consultores, Herramientas tecnológicas	Coordinador Académico, TIC	Recursos asignados a los proyectos
Presentación de resultados de los proyectos al equipo directivo	Mes 6 y Mes 12	Sala de reuniones, Material audiovisual	Grupos de Trabajo, Coordinador Académico	Número de proyectos completados y presentados
Evaluar la satisfacción y cohesión de los grupos de trabajo	Mes 12	Encuestas, Evaluación cualitativa	Coordinador Académico	Nivel de satisfacción de los participantes

Nota: esta tabla presenta el plan de acción para fomentar la colaboración activa entre docentes mediante grupos de trabajo y proyectos en equipo para mejorar la cohesión y efectividad en la comunicación institucional. Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Tabla 12 Plan de acción para la Estrategia de Supervivencia

Nombre de la estrategia	Supervivencia			
Objetivo específico	Optimizar el uso de recursos en comunicación mediante la digitalización y simplificación de procesos para asegurar la sostenibilidad del sistema de comunicación institucional.			
Actividades y tareas específicas	Cronograma en meses	Recursos	Responsable	Indicadores de críticos éxito
Analizar los procesos de comunicación actuales para identificar áreas de mejora	Mes 1	Documentación, Talento Humano	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Informe de análisis de procesos completado
Eliminar o simplificar procesos redundantes en la comunicación	Mes 2	Software, Consultores	Coordinador de Comunicaciones, TIC	Número de procesos optimizados
Digitalizar documentación y procesos administrativos	Mes 3	Software de digitalización, Escáneres	Coordinador de TIC	Porcentaje de procesos digitalizados
Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales de comunicación	Mes 4	Coordinador de TIC	Material de capacitación, Salas de computación	Nivel de competencia digital del personal



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Implementar un sistema de archivo digital accesible	Mes 5	Espacio de almacenamiento en la nube	Coordinador de TIC, Equipo de Comunicaciones	Porcentaje de archivo digital accesible y organizado
Realizar una evaluación de impacto y ajuste continuo a los procesos optimizados	Meses 6 - 12	Encuestas, Herramientas de seguimiento	Equipo Directivo, Coordinador de TIC	Mejora en la eficiencia y satisfacción en procesos

Nota: esta tabla presenta el plan de acción para la optimización el uso de recursos en comunicación mediante la digitalización y simplificación de procesos para asegurar la sostenibilidad del sistema de comunicación institucional. Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



3.9. Consideraciones éticas



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y LA EDUCACIÓN
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

Dr. Germán Gamboa Lozano
Rector I.E.D.T. Luis Antonio Escobar
Villapinzón, Cundinamarca.

Asunto: Solicitud de permiso y aval para el desarrollo de la investigación en el marco de la Maestría en Gestión y Evaluación Educativa

Respetado Dr. Gamboa Lozano:

Reciba un cordial saludo. Por medio de la presente, me permito solicitar formalmente su autorización y aval para desarrollar mi proyecto de investigación titulado *Plan Estratégico para el Sistema de Comunicación entre Directivos y Docentes de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar en Villapinzón*, correspondiente a los requisitos del programa de Maestría en Gestión y Evaluación Educativa de la Universidad Santo Tomás.

El objetivo central de esta investigación es analizar y proponer estrategias que optimicen el sistema de comunicación entre los directivos y los docentes de la institución, contribuyendo así al fortalecimiento de los procesos de gestión educativa. Para ello, es indispensable contar con su apoyo institucional, que permita las siguientes actividades dentro de la institución:

1. **Entrevistas:** Realizar entrevistas semiestructuradas con los directivos docentes y, de ser posible, con un grupo representativo de docentes, respetando su disponibilidad y tiempos.
2. **Aplicación de cuestionarios:** Implementar instrumentos de recolección de información en formato de cuestionarios dirigidos a docentes, con el fin de comprender sus perspectivas sobre los canales y dinámicas de comunicación actuales.
3. **Acceso a documentación relevante:** Contar, si es posible, con acceso a documentos institucionales relacionados con el sistema de comunicación o estrategias de gestión previamente implementadas, que puedan enriquecer los hallazgos de la investigación.

Le aseguro que este proyecto será desarrollado en estricto cumplimiento con la normatividad vigente sobre investigaciones académicas en instituciones educativas. Asimismo, garantizo el respeto a los principios éticos establecidos en la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos








NIT : 860 012 357-6
Carrera 9 # 51 - 11
PBX.: +57 (601) 5878797

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



personales y en la Resolución 8430 de 1993, que regula las investigaciones en ciencias sociales y humanas.

Por consiguiente, la participación de los integrantes de la comunidad educativa será voluntaria y estará precedida de su consentimiento informado, con el compromiso de mantener la confidencialidad y anonimato de la información recopilada.

Agradezco de antemano su apoyo a esta iniciativa académica, que busca aportar de manera significativa al fortalecimiento de los procesos de gestión en nuestra comunidad educativa. Quedo atento a cualquier observación o requisito adicional que considere pertinente.

Cordialmente,

Camilo Oswaldo Sarmiento García

Docente de español

Investigador – Maestría en Gestión y Evaluación Educativa

Universidad Santo Tomás

Teléfono: 3124446299

Correo electrónico: camilo.sarmientoga@usantotomas.edu.co



ACREDITACIÓN
INSTITUCIONAL
MULTICAMPUS
DE ALTA CALIDAD POR 8 AÑOS



ACREDITACIÓN
INSTITUCIONAL
MULTICAMPUS
DE ALTA CALIDAD POR 8 AÑOS



NIT.: 860.012.357-6
Carrera 9 # 51 - 11
PBX.: +57 (601) 5878797

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y LA EDUCACIÓN FACULTAD DE EDUCACIÓN MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

Formato de Consentimiento Informado

Proyecto de Investigación: Plan Estratégico para el Sistema de Comunicación entre Directivos y Docentes de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar en Villapinzón
Programa de Maestría en Gestión y Evaluación Educativa – Universidad Santo Tomás
Investigador principal: Camilo Oswaldo Sarmiento García
Teléfono: 3124446299
Correo electrónico: camilo.sarmientoga@usantotomas.edu.co

1. Propósito del proyecto:

El presente estudio tiene como objetivo proponer un plan estratégico que optimice el sistema de comunicación entre los directivos y docentes de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar. Este proyecto busca contribuir al fortalecimiento de los procesos de gestión educativa en la institución, promoviendo una comunicación más eficiente y efectiva.

2. Actividades a realizar:

Como participante de esta investigación, se le invita a:

- **Entrevistas:** Responder preguntas relacionadas con su experiencia y percepción del sistema de comunicación institucional. Estas entrevistas tendrán una duración aproximada de 30-45 minutos.
- **Cuestionarios:** Completar un cuestionario estructurado sobre las dinámicas de comunicación en la institución. Esto tomará cerca de 20 minutos.

Todas las actividades se realizarán en horarios y lugares previamente acordados, procurando no interferir con sus actividades laborales.

3. Confidencialidad y manejo de datos:

- Toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos relacionados con esta investigación.
- Los datos recopilados serán almacenados en un archivo seguro, y sus respuestas serán anonimizadas para proteger su identidad.
- No se publicará ninguna información que permita identificarle de manera individual.

4. Derechos del participante:



NIT. 860 012 357-6
Carrera 9 # 51 - 11
PBX.: +57 (601) 5878797



NIT.: 860.012.357-6
Carrera 9 # 51 - 11
PBX.: +57 (601) 5878797

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



- Su participación es completamente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento sin que esto afecte su relación con la institución ni tenga consecuencias negativas para usted.
- Puede formular preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y recibir una respuesta clara.

4. Riesgos y beneficios:

- **Riesgos:** No se prevén riesgos significativos asociados con su participación.
- **Beneficios:** Su contribución ayudará a identificar áreas de mejora en los sistemas de comunicación de la institución, beneficiando a toda la comunidad educativa.

6. Autorizaciones legales:

Esta investigación se realiza en cumplimiento con la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales y la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, que regula la investigación en ciencias sociales en Colombia.

7. Declaración de consentimiento:

Al firmar este documento, declaro que:

- He leído y comprendido la información presentada.
- Comprendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.
- Autorizo el uso de la información proporcionada en las condiciones descritas.

8. Datos del participante:

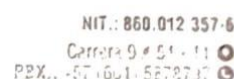
- Nombre completo: _____
- Documento de identidad: _____
- Teléfono o correo electrónico (opcional): _____
- Firma o huella dactilar: _____
- Fecha: _____

9. Firma del investigador:

- Nombre completo: Camilo Oswaldo Sarmiento García
- Firma: _____
- Fecha: _____

Nota:

Incluyendo mi firma, acepto participar en el proyecto de investigación, entendiendo que puedo retirarme en cualquier momento sin ningún tipo de represalia ni perjuicio.



NIT.: 860.012.357-6

Carrera 9 # 51 - 11

PBX.: +57 (601) 5878797

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo expone los hallazgos obtenidos durante la investigación sobre los sistemas de comunicación entre directivos y docentes en la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar. Los resultados están organizados en categorías clave previamente definidas en el marco metodológico, integrando evidencias extraídas de entrevistas, encuestas y análisis documental. Este apartado busca describir de manera objetiva las percepciones, prácticas y desafíos relacionados con los sistemas comunicativos en la institución.

4.1. Resultados por categorías

4.1.1. *Prácticas actuales de comunicación*

Los hallazgos reflejan que los sistemas de comunicación en la institución dependen principalmente de dos canales:

- WhatsApp:

- Es utilizado como el medio principal para transmitir directrices rápidas y urgentes.
- Los docentes valoran la inmediatez de esta herramienta, aunque reportan que, debido al alto flujo de mensajes, información importante se pierde o es malinterpretada.
- La comunicación a través de WhatsApp carece de formalidad, lo que dificulta el registro y seguimiento de directrices institucionales.

- Reuniones presenciales:

- Se realizan periódicamente para discutir temas administrativos, pedagógicos y de convivencia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



- Estas reuniones son consideradas un espacio valioso para la retroalimentación inmediata y la resolución de dudas. Sin embargo, se señala una organización deficiente, con convocatorias tardías que limitan la participación y preparación de los asistentes.

4.1.2. *Percepciones sobre las barreras de comunicación*

- **Docentes:**

- **Inconsistencias:** Los docentes reportan falta de claridad en los mensajes enviados, lo que genera incertidumbre y diversas interpretaciones.
- **Limitaciones tecnológicas:** Algunos docentes enfrentan dificultades en el acceso y uso de herramientas digitales.
- **Desconexión contextual:** Las directrices suelen carecer de explicaciones sobre su propósito, lo que dificulta su apropiación y ejecución.

- **Directivos:**

Identifican como principales barreras la sobrecarga laboral de los docentes y la falta de un sistema centralizado que permita un acceso constante a las directrices. Reportan que la comunicación con las sedes rurales presenta desafíos adicionales, como la falta de infraestructura tecnológica y la necesidad de recurrir a medios tradicionales.

4.1.3. *Mecanismos de retroalimentación*

- **Reuniones periódicas:**

Espacios para el intercambio de ideas, aunque con limitaciones en el tiempo disponible para tratar todas las inquietudes de los docentes.

- **Encuestas y sugerencias:**

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Aunque se dispone de encuestas para recoger opiniones de los docentes, su uso es esporádico y no se realiza un seguimiento exhaustivo de las sugerencias recibidas.

- **Falta de canales bidireccionales efectivos:**

No se cuenta con un sistema formalizado que permita a los docentes proponer mejoras o realizar consultas de forma estructurada y documentada.

4.1.4. Uso de documentos institucionales

Los documentos institucionales, como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Manual de Convivencia, son considerados pilares fundamentales para la gestión institucional. Sin embargo:

- **Distribución limitada:** Se entregan al inicio del año escolar, pero no se asegura su lectura o comprensión por parte de todos los docentes.
- **Falta de actualización:** Los documentos no siempre reflejan las dinámicas actuales de la institución, lo que reduce su pertinencia.
- **Difusión insuficiente:** Su distribución depende de medios como WhatsApp, lo que no garantiza el acceso o consulta de todos los docentes.

4.2. Propuestas de mejora sugeridas por los participantes

- **Directivos:**

- Implementación de una plataforma digital centralizada para compartir directrices y normativas.
- Capacitación tecnológica para mejorar el uso de herramientas digitales.
- Aumento en la frecuencia de reuniones de retroalimentación.

- **Docentes:**

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

- Mayor claridad en la redacción y propósito de las directrices.
- Anticipación en la comunicación de decisiones importantes.
- Establecimiento de un medio oficial para el registro de orientaciones y su consulta posterior.

Los resultados evidencian que el sistema de comunicación de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar enfrenta desafíos importantes relacionados con la falta de formalidad, claridad y accesibilidad. Aunque los canales actuales permiten cierto grado de inmediatez, su limitada capacidad para estructurar, registrar y garantizar la recepción efectiva de la información obstaculiza la implementación coherente de las directrices. Estos problemas resaltan la necesidad de desarrollar estrategias organizacionales que optimicen los procesos comunicativos, fomenten la participación y fortalezcan el sentido de cohesión institucional.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

En este capítulo se interpretan y analizan los resultados obtenidos a la luz de los objetivos de la investigación, el marco teórico y los antecedentes revisados. La discusión busca contextualizar los hallazgos dentro de las dinámicas de comunicación organizacional, especialmente en escenarios educativos, y reflexionar sobre sus implicaciones en la gestión directiva y el desempeño institucional en la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar.

5.1. Interpretación de los resultados

- Prácticas actuales de comunicación

Los resultados muestran que los canales predominantes, WhatsApp y reuniones presenciales, aunque útiles, presentan limitaciones importantes. Desde un enfoque organizacional, Marchiori (2011) señala que los sistemas de comunicación deben facilitar tanto la transmisión como la reinterpretación de los mensajes para lograr objetivos organizacionales. Sin embargo, en la institución, la dependencia de WhatsApp como canal principal genera problemas de claridad y pérdida de información, afectando la implementación de las directrices. Las reuniones presenciales, si bien permiten interacción directa, carecen de planeación suficiente, lo que limita su eficacia. Esto contrasta con las recomendaciones de Brandolini et al. (2009), quienes enfatizan la necesidad de una estructura formal en los procesos comunicativos para optimizar la coordinación organizacional.

- Barreras de comunicación

Las barreras identificadas, como la sobrecarga laboral de los docentes, la desigualdad en el acceso tecnológico y la falta de claridad en los mensajes, confirman lo señalado por Pazmay Ramos et al. (2018): "las organizaciones no pueden existir sin comunicación efectiva". La falta de un

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

sistema centralizado para gestionar las comunicaciones amplifica las desigualdades, especialmente en las sedes rurales. Esto también se alinea con lo expuesto por el MEN (2008) en la Guía 34, donde se resalta la importancia de establecer canales accesibles y respetuosos de las particularidades de la comunidad educativa.

- Mecanismos de retroalimentación

La ausencia de un sistema formal para garantizar la retroalimentación efectiva entre directivos y docentes resalta una debilidad crítica en el sistema comunicativo. Según Charris Salas y Manjarrés Villalba (2022), la comunicación bidireccional fomenta el compromiso y la cohesión organizacional, elementos fundamentales para el desarrollo institucional. La falta de herramientas que aseguren esta bidireccionalidad dificulta la identificación y solución de problemas, afectando la percepción de los docentes sobre su rol dentro de la institución.

- Uso de documentos institucionales

Los resultados indican un uso limitado de los documentos como el PEI y el Manual de Convivencia. Aunque son esenciales para transmitir la filosofía y normativas de la institución, su difusión a través de canales informales no garantiza su consulta ni comprensión. Esto contradice las recomendaciones de Etkin (citado por Asprella et al., 2020), quien resalta la importancia de integrar los valores organizacionales en los procesos comunicativos para alinear a los actores con los objetivos institucionales.

- Diferencias entre sedes urbanas y rurales

Las sedes rurales enfrentan mayores desafíos de comunicación debido a las limitaciones tecnológicas y logísticas, lo que agrava la brecha entre ambas sedes. La falta de infraestructura tecnológica en las sedes rurales coincide con lo señalado por Niño Salazar (2019), quien afirma



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

que los mecanismos de comunicación limitados generan exclusión y afectan la equidad en la implementación de políticas institucionales.

5.2. Implicaciones prácticas de los hallazgos

- **Gestión directiva:**

Las deficiencias en los sistemas de comunicación limitan la capacidad de los directivos para implementar de manera efectiva las estrategias del PEI y otras normativas institucionales. Es necesario fortalecer los canales formales y promover espacios de interacción más estructurados y accesibles.

- **Clima organizacional:**

La falta de claridad y cohesión en la comunicación afecta negativamente el clima laboral y la percepción de los docentes sobre su integración en los procesos institucionales. Una comunicación más asertiva y participativa puede mejorar el sentido de pertenencia y la motivación del personal.

- **Inclusión tecnológica:**

Las diferencias entre las sedes urbanas y rurales demandan soluciones tecnológicas adaptadas a las realidades de cada contexto.

5.3. Limitaciones del estudio

- **Acceso limitado a sedes rurales:**

Aunque se incluyeron percepciones de docentes de estas sedes, las barreras logísticas dificultaron una recopilación más exhaustiva de datos.

- **Herramientas tecnológicas:**

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



La investigación dependió en gran medida de herramientas tecnológicas para la recolección de datos, lo que pudo influir en la participación de algunos docentes menos familiarizados con estas herramientas.

5.4. Propuestas derivadas de la discusión

- Implementación de una plataforma digital institucional:

Una herramienta centralizada permitiría un acceso más eficiente a las directrices y normativas, garantizando su registro y consulta.

- Fortalecimiento de la capacitación tecnológica:

Proveer formación constante en el uso de herramientas digitales para docentes y directivos mejoraría la equidad en el acceso a la información.

- Establecimiento de espacios de retroalimentación periódica:

La creación de foros regulares para discutir directrices y políticas podría fomentar una comunicación más bidireccional.

La discusión revela que los sistemas de comunicación de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar enfrentan desafíos significativos, pero también ofrecen oportunidades para mejorar la gestión educativa. Una estrategia integral que combine la tecnología, la formalización de los procesos y la participación de todos los actores podría transformar las dinámicas comunicativas, fortaleciendo tanto el clima organizacional como la calidad educativa.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

CONCLUSIONES

Este capítulo sintetiza los principales hallazgos y reflexiones obtenidos a lo largo de la investigación sobre los sistemas de comunicación en la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar. Las conclusiones responden directamente a los objetivos de la investigación, destacando su relevancia práctica y teórica en el campo de la comunicación organizacional aplicada a entornos educativos. Asimismo, se plantean recomendaciones y perspectivas para futuras investigaciones y aplicaciones.

1. Resumen de los hallazgos principales

- Insuficiencia de los sistemas de comunicación actuales

Los mecanismos principales, como WhatsApp y reuniones presenciales, presentan limitaciones significativas en términos de claridad, organización y accesibilidad. Estos sistemas no garantizan una comunicación efectiva y uniforme entre directivos y docentes, lo que afecta la implementación de directrices.

La dependencia de canales informales resalta la necesidad de una infraestructura comunicativa más formal y estructurada.

- Desafíos específicos en las sedes rurales

Las sedes rurales enfrentan barreras adicionales debido a la falta de acceso a herramientas tecnológicas y la dependencia de medios tradicionales. Esta brecha entre sedes urbanas y rurales limita la equidad en la transmisión y recepción de información, generando desafíos específicos en la gestión institucional.

- Rol limitado de los documentos institucionales



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

Documentos como el PEI y el Manual de Convivencia no se utilizan plenamente como herramientas de referencia. Su distribución y consulta son irregulares, lo que reduce su impacto en la alineación de los actores educativos con los objetivos institucionales.

- **Ausencia de retroalimentación efectiva**

La falta de mecanismos bidireccionales formales limita la participación de los docentes en los procesos de toma de decisiones, afectando la cohesión organizacional y la motivación del personal.

2. Implicaciones para la gestión educativa

- **Comunicación como eje central de la gestión**

Una comunicación organizacional clara, accesible y estructurada es fundamental para garantizar la efectividad de las directrices emitidas por los directivos y para fomentar un clima institucional positivo. Esto resalta la necesidad de integrar la comunicación como un componente estratégico en la gestión educativa.

- **Relevancia del contexto local**

La investigación demuestra que las dinámicas comunicativas deben adaptarse a las realidades específicas de cada sede, considerando las limitaciones tecnológicas, culturales y logísticas. Esto enfatiza la importancia de estrategias diferenciadas para garantizar la inclusión de todos los actores.

3. Recomendaciones

- **Implementación de una plataforma digital institucional**

Desarrollar una herramienta tecnológica centralizada que permita almacenar, organizar y consultar las directrices, normativas y documentos institucionales. Esto garantizaría la accesibilidad y la formalidad en la comunicación.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

- **Capacitación tecnológica para docentes y directivos**

Diseñar programas de formación para mejorar el manejo de herramientas digitales y reducir la brecha tecnológica entre sedes rurales y urbanas.

- **Fortalecimiento de los espacios de retroalimentación**

Establecer reuniones regulares y foros de discusión que permitan una comunicación bidireccional entre directivos y docentes, fomentando un clima organizacional más participativo.

- **Revalorización de los documentos institucionales**

Incorporar actividades de formación y socialización para que los docentes comprendan y apliquen los principios del PEI y el Manual de Convivencia, asegurando su alineación con las metas institucionales.

4. Proyección para investigaciones futuras

- **Análisis de modelos de comunicación en otras instituciones educativas:**

Ampliar el estudio a otras instituciones con características similares para identificar prácticas exitosas que puedan adaptarse al contexto de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar.

- **Estudio del impacto de la comunicación en el desempeño docente:**

Explorar cómo los sistemas de comunicación afectan directamente la calidad educativa y el desarrollo profesional de los docentes.

- **Diseño y evaluación de plataformas digitales:**

Implementar y evaluar la efectividad de una plataforma digital en la gestión de la comunicación organizacional en escenarios educativos.

La investigación confirma que los sistemas de comunicación son un eje transversal en la gestión educativa, influyendo tanto en la eficacia institucional como en el clima organizacional.



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Los hallazgos y recomendaciones presentados buscan no solo resolver las deficiencias actuales, sino también sentar las bases para un modelo de comunicación organizacional más robusto y adaptado a las necesidades de la institución. La consolidación de estos sistemas permitirá a la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar avanzar hacia una gestión más eficiente, inclusiva y alineada con los objetivos educativos.



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

REFERENCIAS

- Andrade Collado De San Miguel, H. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Barcelona: Gesbiblo, S. L.
- Arroyave, D. I., Domínguez Gómez, E., Jiménez, J. A., Londoño, S. L., Lleras Manrique, E., Gómez Marín, R., . . . Vallejo-Gómez, N. (2003). En Manual de iniciación pedagógica al pensamiento sistémico. (págs. 118 - 127). Quito: UNESCO.
- Asprella, G., Vicente, M. E., y Tello, C. (2020). Administración de la educación: modelos y racionalidades de gestión. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.
<https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4803/pm.4803.pdf>
- Badilla Chavarria, L. (2006). FUNDAMENTOS DEL PARADIGMA CUALITATIVO EN LA INVESTIGACION EDUCATIVA. *Pensar En Movimiento: Revista De Ciencias Del Ejercicio Y La Salud*, 4(1), 42–51. <https://doi.org/10.15517/pensarmov.v4i1.411>
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Bertha, G. (2010). El arte de la comunicación: (ed.). Instituto Politécnico Nacional.
<https://elibro.net/es/ereader/usta/73976?page=12>
- Charry Condor, H.O, (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector Público. *Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9 (1), 25-34. <https://www.redalyc.org/journal/4498/449856234001/>



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

Charris Salas, A y Manjarrés Villaba, D. (2022). Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. Corporación Universidad de la Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/9158>

González, G. M. T. (2003). Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y Procesos. Madrid: Pearson Educación. <https://cafge.files.wordpress.com/2014/11/organizacion-y-gestion-de-centros-escolares-dimensiones-y-procesos.pdf>

Islas Maldonado, O. del R. (2014). Comunicación, identidad y sentido de pertenencia en instituciones de educación superior. Edähi Boletín Científico De Ciencias Sociales Y Humanidades Del ICSHu, 2(4). <https://doi.org/10.29057/icshu.v2i4.921>

Henao Delgado, H., & Villegas Villegas, L. (1996). Estudio de localidades. Icfes.

Marchiori, M., (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Ciencias de la Información, 42 (2), 49-54. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008>

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía No 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Cundinamarca, Bogotá.

Morillo, R., Salas de Molina, D., & Valbuena, M. (2014). Nueva propuesta organizacional para las instituciones educativas. Omnia, 20 (3), 23-33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73737091003>

Padrón Martínez, Claudia Liliana, (2017). LA PROPUESTA ÉTICA EN LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE MARY PARKER, CHESTER BARNARD Y HERBERT SIMON. Área de investigación: Ética y organizaciones. Unam.mx. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/premio/2017/5.pdf>



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

Padrón Martínez, Claudia Liliana, (2023). MÁS ALLÁ DE LA ADMINISTRACIÓN, LA PROPUESTA DE MARY PARKER FOLLETT. Unam.mx.
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/revistas/2023/19.04.pdf>

Papic Domínguez, Katia. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. Cuadernos de Investigación Educativa, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>.

Paz, V. G. (2012). Comunicación organizacional. *Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio*.

Pazmay Ramos, S., Pardo Paredes, E., & Ortiz del Pino, Ángel. (2018). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. Acta De Investigación Psicológica, 7(2), 2705 - 2716. <https://doi.org/10.1016/j.aippr.2017.03.006>

Pedraza Rodríguez, M. R. (2018). Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/15952>.

Pozner, P. (2000). Comunicación – Módulo 4. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) Buenos Aires – UNESCO.

Queris-Rojas, Mónica, Almirall-Cabrera, Anais, Capote-García, Lester, & Alfonso-Robaina, Daniel. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. Ingeniería Industrial, 33(2), 161-174.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200008&lng=es&tlng=es



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

- Revista DA. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Documentación Administrativa, (23), 77–84. <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/1283/1338>
- Hernández Sampieri, R., & Fernández-Collado, C. F. (2014). Metodología de la investigación (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Salazar, N., & Gilberto, E. (2019). La comunicación interna y la gestión administrativa en el Instituto Superior Tecnológico Público “Trujillo” Trujillo-La Libertad-2019. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43947>
- Scott, W. Richard. "Organizaciones: características duraderas y cambiantes". Gestión y Política Pública, volumen XIV, número 3, 2do semestre de 2005, pp. 439-463. <http://hdl.handle.net/11651/3044>
- Taboada Ibarra, E. L. (2023). Comportamiento cooperativo y motivación en las organizaciones reales. Los argumentos de Barnard y Simón. Revista Gestión Y Estrategia, (63), 43-58. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcs/gye/2023n63/Taboada>
- Velásquez, S. (2016). Plan Estratégico Gerencial para Mejorar la Comunicación y las Relaciones Interpersonales. Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas, Núcleo Delta Amacuro.

APÉNDICES

1. Matriz de Análisis Documental

1.1. Indicadores para la evaluación documental

Tabla 13 Descripción de indicadores para la evaluación documental

Descripción de Indicadores para la evaluación documental		
Claridad	Este indicador evalúa cuán explícito y detallado es el documento en términos de su contenido sobre la comunicación. La claridad es crucial para garantizar que los mensajes y directrices sean entendidos por todos los actores educativos.	
Niveles	Muy claro	La información es explícita y está bien detallada.
	Algo claro	La información está presente, pero carece de algunos detalles importantes.
	No claro	La información es confusa o está ausente.
Coherencia	Evalúa si la información o estrategias propuestas están alineadas con las necesidades y el contexto de la institución. Un documento coherente debe tener una estructura interna lógica y ser consistente con los valores y prácticas de la institución.	
Niveles	Alta coherencia	La información está completamente alineada con las necesidades y el contexto de la institución.
	Moderada coherencia	Hay cierta alineación, pero algunos aspectos no coinciden completamente con las necesidades institucionales.
	Baja coherencia	La información está mal alineada o es contradictoria con las prácticas y necesidades de la institución.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



Oportunidad

Este indicador mide si la información llega en el momento adecuado y si los documentos están disponibles de manera oportuna para ser consultados y utilizados. Se enfoca en si los actores educativos tienen acceso a la información con suficiente antelación y si los documentos están fácilmente accesibles cuando se necesitan.

Niveles	Alta Oportunidad	La información está disponible anticipadamente y accesible en cualquier momento. Se utiliza frecuentemente en las dinámicas de comunicación.
	Moderada Oportunidad	La información llega con un tiempo aceptable, pero en algunos casos puede no ser suficiente. El acceso al documento es limitado en ciertos momentos.
	Baja Oportunidad	La información llega tarde o no está disponible de manera oportuna. El documento es raramente utilizado o no está fácilmente accesible.

Nota: la tabla presenta la descripción de los indicadores a los que se evalúa la revisión documental. Elaboración propia.

1.2. Matriz de análisis PEI

Tabla 14 Matriz de análisis Proyecto Educativo Institucional PEI

Nombre del documento	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)		
Fecha de publicación	Enero 2023		
Revisión realizada por	Camilo Oswaldo Sarmiento García		
Fecha de revisión	09 de octubre del 2024		
Categoría	Contenido del PEI	Indicadores	Observaciones
Objetivos de comunicación interna	¿Se mencionan objetivos relacionados con	Algo claro	El PEI establece objetivos básicos de comunicación interna, aunque podrían

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



	la mejora de la comunicación interna?		beneficiarse de mayor claridad en la descripción de metas específicas.
Estrategias de comunicación	¿Se describen estrategias para la comunicación entre directivos y docentes? ¿Se describen estrategias para la comunicación entre directivos y docentes?	Moderada coherencia	Se mencionan algunas estrategias para fomentar la comunicación, especialmente en el contexto de reuniones periódicas, pero sería ideal ampliar las estrategias para situaciones específicas.
Canales de comunicación	¿Qué canales de comunicación están previstos en el PEI para la difusión de directrices?	Moderada oportunidad	El PEI define canales de comunicación como reuniones y comunicados oficiales. Sin embargo, no se especifican canales adicionales, limitando el acceso oportuno a la información.
Mecanismos de retroalimentación	¿Se contemplan mecanismos de retroalimentación entre directivos y docentes?	Algo claro	Existen mecanismos de retroalimentación a través de reuniones y evaluaciones de desempeño, pero no están claramente detallados en cuanto a frecuencia y procedimiento.
Participación de los actores	¿Se menciona la participación de	Alta coherencia	Se mencionan instancias de participación, como el Consejo

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



	los docentes en la toma de decisiones?		Académico, donde los docentes tienen un rol en la toma de decisiones estratégicas.
Evaluación de la comunicación	¿El PEI contempla una evaluación continua de los sistemas de comunicación?	No claro	No se menciona una evaluación continua de los sistemas de comunicación. Sería beneficioso integrar una evaluación estructurada en este aspecto.
Accesibilidad del documento	¿Es el PEI accesible para todos los docentes y actores de la comunidad educativa?	Moderada accesibilidad	El PEI está accesible para docentes y directivos, aunque no se especifican canales para su distribución continua o en formatos accesibles para toda la comunidad educativa.

Nota: la tabla detalla el análisis documental del documento Proyecto Educativo Institucional de la I.E.D.T. Luis Antonio Escobar. El análisis tiene en cuenta las categorías de análisis identificadas. Elaboración propia.

1.3. Matriz de análisis Manual de Convivencia

Tabla 15 Matriz de análisis Manual de Convivencia

Nombre del documento	MANUAL DE CONVIVENCIA		
Fecha de publicación	Enero 2023		
Revisión realizada por	Camilo Oswaldo Sarmiento García		
Fecha de revisión	11 de octubre del 2024		
Categoría	Contenido del Manual de Convivencia	Indicadores	Observaciones



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS
—SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ—

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Normas de comunicación interna	¿Existen normas claras sobre cómo deben comunicarse directivos y docentes?	Muy claro	El manual establece normas detalladas para la comunicación interna, incluyendo directrices sobre comunicación asertiva y escucha activa, así como espacios específicos de interacción entre docentes y directivos.
Resolución de conflictos	¿Se especifican procedimientos de comunicación para la resolución de conflictos?	Baja coherencia	El manual incluye un protocolo claro para resolución de conflictos que involucra instancias de mediación y conciliación, y establece un proceso con intervenciones graduales dependiendo de la gravedad del conflicto.
Canales de comunicación formal	¿El documento define los canales formales de comunicación	Moderada claridad	Se mencionan varios canales formales, como reuniones periódicas y el uso del “diario del



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

	entre los actores educativos?		estudiante” para registrar acuerdos, aunque podrían ampliarse otros métodos formales de comunicación, como el uso de plataformas digitales.
Participación en decisiones	¿El Manual de Convivencia contempla la participación de los docentes?	Alta coherencia	Se reconoce explícitamente la participación de docentes en decisiones a través del Consejo Académico y el Comité de Convivencia, promoviendo un enfoque participativo en la toma de decisiones de la institución.
Accesibilidad del documento	¿El Manual de Convivencia está disponible y es accesible para los docentes?	Moderada accesibilidad	El manual debe estar firmado y disponible en el “diario del estudiante”, pero no se especifica si existen copias digitales o accesibles

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



			fuera del horario escolar, lo cual podría limitar su acceso continuo.
			El manual se menciona en distintos contextos de uso, como en la formación integral, el manejo de conflictos y en la orientación de la comunidad educativa, indicando su importancia en las dinámicas regulares de la institución.
Frecuencia de uso	¿Qué tan frecuentemente se menciona el uso del Manual en las dinámicas de comunicación?	Baja coherencia	

Nota: la tabla detalla el análisis documental del documento Manual de Convivencia de la I.E.D.T. Luis Antonio Escobar. El análisis tiene en cuenta las categorías de análisis identificadas. Elaboración propia.

1.4. Matiz de análisis Guía 34 de Autoevaluación Institucional

Tabla 16 Matriz de análisis Guía 34 de Autoevaluación Institucional

Nombre del documento	GUÍA 34 DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL (MEN)		
Fecha de publicación	2008		
Revisión realizada por	Camilo Oswaldo Sarmiento García		
Fecha de revisión	13 de octubre del 2024		
Categoría	Contenido de la Guía 34	Indicadores	Observaciones
Evaluación de la comunicación	¿La Guía 34 incluye criterios	Claridad: Evalúa si el documento es	La Guía 34 enfatiza la importancia de la



	para evaluar los sistemas de comunicación en la institución?	explícito y detallado en su contenido sobre la comunicación. Coherencia: Verifica la alineación entre el contenido y las necesidades institucionales.	comunicación en la autoevaluación y en la gestión del mejoramiento institucional, promoviendo instancias participativas. Sin embargo, no incluye criterios específicos de evaluación para los sistemas de comunicación, lo que limita su utilidad como guía específica en este aspecto.
Mecanismos de comunicación interna	¿La Guía 34 sugiere mecanismos de comunicación interna en la institución?	Claridad: Determina si los mecanismos están claramente definidos. Oportunidad: Revisa si la información es accesible cuando se necesita.	La Guía sugiere la creación de espacios de comunicación y participación, como el Consejo Directivo y el Consejo Académico, lo cual es beneficioso para la gestión interna.



			No obstante, no especifica mecanismos continuos que puedan aplicarse en el día a día de la institución.
Canales recomendados	¿Qué canales de comunicación recomienda la Guía 34 para implementar la autoevaluación?	Coherencia: Verifica si los canales sugeridos están alineados con las prácticas de comunicación efectivas.	La Guía recomienda canales como reuniones, consejos y comités, que son coherentes con su enfoque de participación institucional. Sin embargo, no ofrece
		Oportunidad: Evalúa si los canales son accesibles y eficaces en el momento necesario.	una variedad de canales específicos, como podría ser la comunicación digital o boletines, lo cual limitaría la accesibilidad de la información.
Frecuencia de evaluación	¿La Guía 34 sugiere la frecuencia con la que se debe	Claridad: Evalúa si el documento es claro respecto a la periodicidad de la evaluación.	Establece que la autoevaluación debe ser un proceso continuo y que se recomienda realizar

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



	evaluar la comunicación?	Oportunidad: Mide si la evaluación es oportuna en el ciclo institucional.	al inicio de cada año escolar. No obstante, no se menciona una frecuencia específica para evaluar los aspectos de comunicación, lo cual puede dejar un vacío en la planificación periódica.
Accesibilidad del documento	¿El documento está accesible y disponible para todos los docentes y directivos?	Claridad: Verifica si el acceso está claramente facilitado. Accesibilidad: Determina si el documento es fácil de obtener para quienes lo necesitan.	La Guía promueve que el documento sea accesible para toda la comunidad educativa, aunque no describe los mecanismos para asegurar esta accesibilidad en cada institución. Esto podría ser un obstáculo si no se define una estrategia de distribución adecuada.

Nota: la tabla detalla el análisis documental del documento Guía 34 de Autoevaluación Institucional propuesta por el MEN. El análisis tiene en cuenta las categorías de análisis identificadas. Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

2. Entrevistas Semiestructuradas

2.1. Guion de entrevista semiestructurada DIRECTIVOS DOCENTES

Tabla 17 Guion de entrevista Semiestructurada de DIRECTIVOS DOCENTES

Entrevista Semiestructurada para DIRECTIVOS DOCENTES

Evaluación de los Sistemas de Comunicación en la I. E. D. Técnica Luis Antonio Escobar

Objetivo: conocer a perspectiva de los directivos docentes sobre los sistemas de comunicación en la institución.

Instrucciones iniciales

- Agradecer al directivo por su tiempo y disposición.
- Explicar el propósito de la entrevista: “Esta entrevista forma parte de una investigación que busca evaluar y mejorar los sistemas de comunicación en nuestra institución.
- Queremos conocer su experiencia y perspectiva como directivo sobre cómo se gestionan las comunicaciones con los docentes.”
- Garantizar la confidencialidad de las respuestas.
- Explicar que no hay respuestas correctas o incorrectas, y que se valora su opinión profesional.

Pregunta	Objetivo	Respuesta
1. ¿Cómo describiría el sistema de comunicación actual entre los directivos y los docentes en la institución?	Obtener una visión general sobre cómo los directivos perciben la eficacia del sistema de comunicación.	
2. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que utiliza para transmitir directrices o información importante a los docentes?	Identificar los canales más utilizados (WhatsApp, correo, reuniones) y la efectividad percibida de cada uno.	
3. Desde su rol como directivo, ¿cuáles considera que son	Identificar las barreras que obstaculizan una	

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

las principales barreras o dificultades que enfrenta para garantizar una comunicación clara y oportuna con los docentes?	comunicación efectiva (falta de tiempo, herramientas tecnológicas, etc.).
4. ¿Considera que los docentes reciben y comprenden adecuadamente las directrices y decisiones emitidas por la directiva? ¿Qué factores pueden influir en que no se implementen correctamente?	Explorar la percepción de la comprensión y ejecución de las directrices por parte de los docentes.
5. ¿Existen diferencias en la forma de comunicar entre las sedes rurales y urbanas? Si es así, ¿qué desafíos adicionales enfrenta la comunicación con las sedes rurales?	Identificar diferencias y desafíos en la comunicación entre las sedes urbanas y rurales.
6. ¿Qué mecanismos formales existen actualmente para garantizar la retroalimentación entre los docentes y los directivos? ¿Cree que son suficientes y efectivos?	Conocer si hay un flujo de retroalimentación eficiente y si se sienten satisfechos con los mecanismos actuales.
7. ¿Cómo asegura que las decisiones y directrices	Entender cómo manejan las limitaciones



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

importantes sean accesibles tecnológicas de algunos para todos los docentes, docentes y si esto afecta la independencia de las recepción de la herramientas tecnológicas información que usen?

8. ¿Qué papel juegan los documentos institucionales (como el PEI y el Manual de Convivencia) en el sistema de comunicación? ¿Son utilizados de manera efectiva para informar a los docentes sobre las políticas y normativas?
- Evaluar la efectividad del uso de documentos formales como herramientas de comunicación.

9. Desde su perspectiva, ¿cuáles serían las principales mejoras que podrían implementarse para optimizar el sistema de comunicación entre directivos y docentes?
- Recoger ideas y sugerencias para mejorar el sistema de comunicación.

10. ¿Cómo evalúa la relación entre una comunicación efectiva y la calidad educativa de la institución?
- Entender la percepción de los directivos sobre cómo la comunicación impacta el rendimiento y la calidad de la enseñanza en la institución.

Conclusión

- Agradecer al directivo nuevamente por su tiempo y sus aportes.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

- Explicar los siguientes pasos en el proceso de investigación y, si es necesario, ofrecer retroalimentación sobre los resultados de la investigación en el futuro.

Nota: la tabla detalla el guion de entrevista empleado para la realización de las entrevistas semiestructuradas para los DIRECTIVOS DOCENETES de la I.E.D.T. Luis Antonio Escobar. Igualmente, se detalla la pregunta y el objetivo con que es formulada. Elaboración propia.

2.2. Guion de entrevista semiestructurada DOCENTES

Tabla 18 Guion de entrevista semiestructurada de DOCENTES

Entrevista Semiestructurada para DOCENTES

Evaluación de los Sistemas de Comunicación en la I. E. D. Técnica Luis Antonio Escobar

Objetivo: identificar las percepciones, barreras y áreas de mejora en la comunicación desde el punto de vista de quienes reciben las directrices.

Instrucciones iniciales

- Agradecer al docente por su tiempo y disposición.
- Explicar el propósito de la entrevista: “Estamos realizando una investigación para evaluar y mejorar los sistemas de comunicación en nuestra institución. Queremos conocer su experiencia y perspectiva como docente respecto a la comunicación con los directivos.”
- Garantizar la confidencialidad de las respuestas.
- Explicar que no hay respuestas correctas o incorrectas, y que su experiencia es valiosa para el estudio.

Pregunta	Objetivo
1. ¿Cómo describiría la forma en que recibe las directrices y la información importante de los directivos?	Obtener una visión general de cómo los docentes perciben la comunicación desde la directiva.
2. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que se utilizan para enviar directrices o información importante? ¿Considera que	Identificar los canales más utilizados y evaluar su efectividad desde la perspectiva del docente.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



estos canales son adecuados?	
3. ¿Ha enfrentado alguna dificultad al recibir o comprender las directrices emitidas por los directivos? Si es así, ¿podría describir los tipos de dificultades que ha experimentado?	Explorar posibles barreras en la recepción o comprensión de la información.
4. ¿Con qué frecuencia las directrices que recibe llegan con suficiente antelación para ser implementadas adecuadamente?	Evaluar la oportunidad y pertinencia de la comunicación en cuanto a tiempos de entrega.
5. ¿Considera que la información proporcionada por los directivos es clara y coherente entre los diferentes canales de comunicación?	Examinar si hay discrepancias o incoherencias en la información recibida a través de diferentes medios.
6. ¿Siente que tiene la oportunidad de dar retroalimentación sobre las directrices que recibe? ¿Qué tan efectiva considera que es la retroalimentación entre los docentes y directivos?	Explorar la bidireccionalidad de la comunicación y si los docentes perciben que sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta.
7. ¿Existen diferencias en la comunicación entre las sedes	Indagar sobre las diferencias de

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

rurales y urbanas? Si es así, ¿cómo afectan estas diferencias su labor docente?	comunicación entre las sedes y su impacto en el trabajo de los docentes.
8. ¿Considera que los documentos institucionales, como el PEI o el Manual de Convivencia, son accesibles y útiles para el desarrollo de su trabajo? ¿Con qué frecuencia los consulta?	Evaluar el uso y la accesibilidad de los documentos institucionales como herramientas de comunicación y guía.
9. Desde su experiencia, ¿qué mejoras sugeriría para optimizar el sistema de comunicación entre directivos y docentes en la institución?	Recoger sugerencias específicas para mejorar los mecanismos de comunicación dentro de la institución.
10. ¿Cómo cree que una comunicación más efectiva entre directivos y docentes podría influir en la calidad educativa de la institución?	Explorar la percepción de los docentes sobre la relación entre una buena comunicación y la mejora en la calidad educativa.

Conclusión

- Agradecer al docente nuevamente por su tiempo y sus aportes.
- Explicar los próximos pasos en la investigación y ofrecer la posibilidad de compartir los resultados del estudio cuando estén disponibles.

Nota: la tabla detalla el guion de entrevista empleado para la realización de las entrevistas semiestructuradas para los DOCENETES de la I.E.D.T. Luis Antonio Escobar. Igualmente, se detalla la pregunta y el objetivo con que es formulada. Elaboración propia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



3. Solicitud aval desarrollo de investigación.



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y LA EDUCACIÓN
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

Dr. Germán Gamboa Lozano
Rector I.E.D.T. Luis Antonio Escobar
Villapinzón, Cundinamarca.

Asunto: Solicitud de permiso y aval para el desarrollo de la investigación en el marco de la Maestría en Gestión y Evaluación Educativa

Respetado Dr. Gamboa Lozano:

Reciba un cordial saludo. Por medio de la presente, me permito solicitar formalmente su autorización y aval para desarrollar mi proyecto de investigación titulado *Plan Estratégico para el Sistema de Comunicación entre Directivos y Docentes de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar en Villapinzón*, correspondiente a los requisitos del programa de Maestría en Gestión y Evaluación Educativa de la Universidad Santo Tomás.

El objetivo central de esta investigación es analizar y proponer estrategias que optimicen el sistema de comunicación entre los directivos y los docentes de la institución, contribuyendo así al fortalecimiento de los procesos de gestión educativa. Para ello, es indispensable contar con su apoyo institucional, que permita las siguientes actividades dentro de la institución:

1. **Entrevistas:** Realizar entrevistas semiestructuradas con los directivos docentes y, de ser posible, con un grupo representativo de docentes, respetando su disponibilidad y tiempos.
2. **Aplicación de cuestionarios:** Implementar instrumentos de recolección de información en formato de cuestionarios dirigidos a docentes, con el fin de comprender sus perspectivas sobre los canales y dinámicas de comunicación actuales.
3. **Acceso a documentación relevante:** Contar, si es posible, con acceso a documentos institucionales relacionados con el sistema de comunicación o estrategias de gestión previamente implementadas, que puedan enriquecer los hallazgos de la investigación.

Le aseguro que este proyecto será desarrollado en estricto cumplimiento con la normatividad vigente sobre investigaciones académicas en instituciones educativas. Asimismo, garantizo el respeto a los principios éticos establecidos en la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos



USANTOTOMAS.EDU.CO
santotocolombia

ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL MULTICAMPUS DE ALTA CALIDAD POR 8 AÑOS







NIT: 860 012 357-6
Carrera 9 # 51 - 11
PBX.: +57 (601) 5878797

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



personales y en la Resolución 8430 de 1993, que regula las investigaciones en ciencias sociales y humanas.

Por consiguiente, la participación de los integrantes de la comunidad educativa será voluntaria y estará precedida de su consentimiento informado, con el compromiso de mantener la confidencialidad y anonimato de la información recopilada.

Agradezco de antemano su apoyo a esta iniciativa académica, que busca aportar de manera significativa al fortalecimiento de los procesos de gestión en nuestra comunidad educativa. Quedo atento a cualquier observación o requisito adicional que considere pertinente.

Cordialmente,

Camilo Oswaldo Sarmiento García

Docente de español

Investigador – Maestría en Gestión y Evaluación Educativa

Universidad Santo Tomás

Teléfono: 3124446299

Correo electrónico: camilo.sarmientoga@usantotomas.edu.co



ACREDITACIÓN
INSTITUCIONAL
MULTICAMPUS
DE ALTA CALIDAD POR 8 AÑOS



NIT. 860 012 357-6

PBX



ACREDITACIÓN
INSTITUCIONAL
MULTICAMPUS
DE ALTA CALIDAD POR 8 AÑOS



NIT.: 860.012.357-6

Carrera 9 # 51 - 11

PBX.: +57 (601) 5878797

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



4. Formato de Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y LA EDUCACIÓN
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

Formato de Consentimiento Informado

Proyecto de Investigación: Plan Estratégico para el Sistema de Comunicación entre Directivos y Docentes de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar en Villapinzón
Programa de Maestría en Gestión y Evaluación Educativa – Universidad Santo Tomás
Investigador principal: Camilo Oswaldo Sarmiento García
Teléfono: 3124446299
Correo electrónico: camilo.sarmientoga@usantotomas.edu.co

1. Propósito del proyecto:

El presente estudio tiene como objetivo proponer un plan estratégico que optimice el sistema de comunicación entre los directivos y docentes de la I.E.D. Técnica Luis Antonio Escobar. Este proyecto busca contribuir al fortalecimiento de los procesos de gestión educativa en la institución, promoviendo una comunicación más eficiente y efectiva.

2. Actividades a realizar:

Como participante de esta investigación, se le invita a:

- **Entrevistas:** Responder preguntas relacionadas con su experiencia y percepción del sistema de comunicación institucional. Estas entrevistas tendrán una duración aproximada de 30-45 minutos.
- **Cuestionarios:** Completar un cuestionario estructurado sobre las dinámicas de comunicación en la institución. Esto tomará cerca de 20 minutos.

Todas las actividades se realizarán en horarios y lugares previamente acordados, procurando no interferir con sus actividades laborales.

3. Confidencialidad y manejo de datos:

- Toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos relacionados con esta investigación.
- Los datos recopilados serán almacenados en un archivo seguro, y sus respuestas serán anonimizadas para proteger su identidad.
- No se publicará ninguna información que permita identificarle de manera individual.

4. Derechos del participante:



NIT. 860.012.357-6
Carrera 9 # 51 - 11
PBX.: +57 (601) 5878797



NIT.: 860.012.357-6
Carrera 9 # 51 - 11
PBX.: +57 (601) 5878797

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN



- Su participación es completamente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento sin que esto afecte su relación con la institución ni tenga consecuencias negativas para usted.
- Puede formular preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y recibir una respuesta clara.

4. Riesgos y beneficios:

- **Riesgos:** No se prevén riesgos significativos asociados con su participación.
- **Beneficios:** Su contribución ayudará a identificar áreas de mejora en los sistemas de comunicación de la institución, beneficiando a toda la comunidad educativa.

6. Autorizaciones legales:

Esta investigación se realiza en cumplimiento con la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales y la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, que regula la investigación en ciencias sociales en Colombia.

7. Declaración de consentimiento:

Al firmar este documento, declaro que:

- He leído y comprendido la información presentada.
- Comprendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.
- Autorizo el uso de la información proporcionada en las condiciones descritas.

8. Datos del participante:

- Nombre completo: _____
- Documento de identidad: _____
- Teléfono o correo electrónico (opcional): _____
- Firma o huella dactilar: _____
- Fecha: _____

9. Firma del investigador:

- Nombre completo: Camilo Oswaldo Sarmiento García
- Firma: _____
- Fecha: _____

Nota:

Incluyendo mi firma, acepto participar en el proyecto de investigación, entendiendo que puedo retirarme en cualquier momento sin ningún tipo de represalia ni perjuicio.



NIT.: 860.012.357-6
Carrera 9 # 51 - 11
PBX.: +57 (601) 5878797