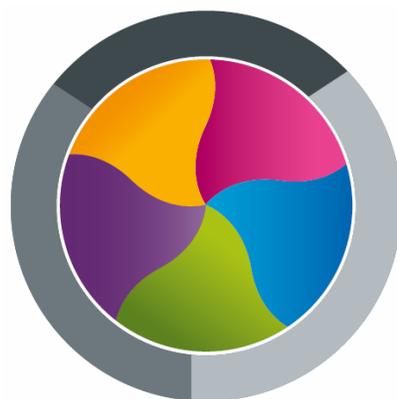


Herramienta 1

Un plan comunicacional para la construcción e implementación de una visión estratégica compartida



MÓDULO 2

CONSTRUYENDO E IMPLEMENTANDO UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA

Programa de Apoyo Digital para Supervisores Técnicos
El nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

NOTA:

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el supervisor” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.



Herramienta 1: **Un plan comunicacional para la construcción e implementación de una visión estratégica compartida**

Práctica que aborda la herramienta

Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa

Mineduc, 2015

Propósito de la herramienta

Esta herramienta permitirá a los supervisores apoyar a los establecimientos escolares respecto de cómo comunicar los objetivos, planes y metas institucionales, así como los avances logrados, a la comunidad educativa. Esto, a través del diseño de un plan comunicacional que permita a los equipos directivos difundir y explicar objetivos, planes, metas y/o resultados a la comunidad educativa, de forma contextualizada, coherente y considerando diversos criterios que aseguran que las estrategias de comunicación escogidas sean efectivas.

Descripción de la herramienta

La herramienta consiste en una actividad que los supervisores pueden ejecutar en 2 horas de trabajo junto a los equipos directivos, para orientar la creación de un plan comunicacional acorde a la realidad y a las necesidades de cada establecimiento educacional, según los objetivos que se planteen respecto de la difusión de diversos aspectos institucionales. Para ello, la herramienta contempla el uso de material que aporte a una reflexión conjunta sobre la importancia de contar con un plan comunicacional, vinculando los contenidos a la habilidad “Comunicar de manera Efectiva” que plantea el MBDLE, y una pauta para la elaboración de un plan comunicacional para la comunidad escolar.

Orientaciones generales para el supervisor

1. Este recurso ha sido diseñado para desarrollar una actividad que, idealmente, no supere las dos horas de trabajo.
2. Esta actividad tienen un carácter propositivo, en ningún caso prescriptivo, por lo que usted puede hacer ajustes según lo estime conveniente, considerando aspectos como: modalidad de apoyo (redes de mejoramiento escolar o, eventualmente, asesoría directa); características propias de los establecimientos escolares o de los conjuntos de escuelas y liceos; necesidades y prioridades informadas por los equipos directivos en encuentros anteriores; relaciones entre escuelas y liceos; entre otros aspectos.
3. Recomendamos que contextualice estas actividades en el proceso de asesoría y apoyo que ha brindado a los equipos directivos, estableciendo las relaciones necesarias entre esta herramienta y otras abordadas en instancias de trabajo anteriores, como aquellas propias de los programas implementados por Mineduc, respecto de la construcción de una visión estratégica compartida.
4. Recuerde definir quién hará el registro de las respuestas y conclusiones obtenidas de la ejecución de esta actividad, idealmente paso a paso. Este registro puede ser realizado por el mismo supervisor o bien, por un asistente de manera voluntaria. Lo importante es que el supervisor pueda contar con estos registros, de forma tal que en los reportes que realiza acerca de las sesiones de trabajo con los establecimientos escolares, pueda incorporarlos. Además, estos registros servirán como insumo para difundir y compartir buenas prácticas entre establecimientos educativos.
5. Por último, es importante contar con una retroalimentación por parte de los participantes, respecto de los contenidos, metodologías y actividades desarrolladas, así como de otros aspectos logísticos. Contar con dicha información, le servirá para mejorar continuamente los procesos de apoyo a los equipos directivos. Para ello, puede aplicar encuestas o cuestionarios sencillos, donde puedan registrar sus respuestas para posterior análisis o bien, realizar algunas preguntas clave al final de las sesiones de trabajo, anotando los comentarios y opiniones de los participantes. Estos son ejemplos de preguntas que pueden realizar:

1. ¿De qué manera los contenidos tratados aportan a nuestro trabajo como líderes escolares?
2. ¿De qué forma la lectura y las preguntas de reflexión, nos motivan a trabajar en torno a nuestras prácticas directivas para construir e implementar una visión estratégica compartida?
3. ¿Cómo me sentí durante esta sesión de trabajo? ¿Qué aspectos positivos destaco de esta sesión y qué aspectos podrían mejorar para una próxima actividad?



Actividad: Un plan comunicacional para la construcción e implementación de una visión estratégica compartida

Tiempo recomendado	Materiales sugeridos	Conceptos clave a reforzar	Objetivo de la actividad
1 hora y media a dos horas	<p>Hojas o pliegos de cartulina: dos por cada establecimiento</p> <p>Pizarra, rotafolio o papelógrafo</p> <p>Plumones</p> <p>Lápices o marcadores</p> <p>Material complementario (Anexos) impreso o proyectado por cada establecimiento</p>	<p>Comunicación efectiva</p> <p>Plan de comunicación escolar</p>	<p>Elaborar un plan comunicacional para difundir y explicar objetivos, planes, metas y/o resultados institucionales a la comunidad educativa</p>

Instrucciones para el desarrollo de la Actividad

PASO 1	<p>Bienvenida:</p> <p>Salude y dé la bienvenida a los directivos, reforzando la importancia de su participación en esta sesión de trabajo, explicando el propósito del encuentro y recordando algunos conceptos clave relacionados con la dimensión abordada. Es importante establecer la relación con actividades anteriormente realizadas.</p> <p>Si usted lo considera necesario, por las características y dinámica del conjunto de equipos directivos con los que trabaja, puede recurrir a actividades “rompehielos” o “energizantes” que motiven al grupo a participar.</p>
PASO 2	<p>Trabajo desde la experiencia:</p> <p>Presente el objetivo de la actividad e invite a los participantes, por establecimiento educativo, a reflexionar y contestar las siguientes preguntas, las cuales recomendamos exponer a través de proyector, pizarra o papelógrafo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualmente, ¿qué estrategias utilizamos para difundir y explicar los objetivos, planes, metas y avances a la comunidad educativa?

	<p>2. Las estrategias señaladas, ¿aseguran que la información entregada sea comprensible por todos los actores de la comunidad educativa?</p> <p>3. ¿De qué forma hemos evaluado la efectividad de dichas estrategias? Si no lo hemos hecho, ¿cuáles han sido las razones?</p> <p>Una vez que los directivos hayan respondido estas preguntas, invítelos a compartir sus respuestas. En esta instancia, puede usar algunas contrapreguntas o profundizar en ideas que le parezcan interesantes, a través de preguntas que indaguen en ejemplos, en las razones o motivos (¿por qué?) y en los sentidos de sus estrategias mencionadas (¿para qué?).</p>
PASO 3	<p>Profundización y reforzamiento:</p> <p>En este paso, se explorarán algunas nociones básicas en relación a la elaboración de un plan comunicacional en el contexto escolar, reforzando conceptos claves que estén alineados al MBDLE.</p> <p>Para ello, puede utilizar como guía el Anexo 1 que se adjunta a esta herramienta, y complementar o adecuar el contenido según las necesidades, características o intereses de los establecimientos que participen de la actividad, tanto en el trabajo con RME como en asesoría directa.</p> <p>En este anexo se aborda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepto de plan comunicacional en el contexto escolar - Claves para una comunicación efectiva - Ejemplos de medios de comunicación en el contexto escolar - Estructura de pauta para la elaboración de un plan comunicacional <p>Usted puede abordar el contenido en virtud de los tiempos disponibles y el dominio que tenga acerca del tema. Esta es una fase más expositiva donde el supervisor pone a disposición de los equipos directivos información clave para la elaboración de un plan comunicacional.</p>
PASO 4	<p>Desafío:</p> <p>A la luz de las nociones abordadas en el Paso 3 de esta actividad, proponga a los equipos directivos trabajar en un plan comunicacional con la pauta dispuesta en el Anexo 2 de esta herramienta, lo cual puede realizarse tanto por establecimiento educacional como por grupos de escuelas y liceos, en caso de querer comunicar temas de interés local o proyectos socio educativos compartidos.</p> <p>Es relevante destacar que el propósito de este plan será contribuir a la construcción e implementación de una visión estratégica</p>



	<p>compartida, por lo cual es importante que, junto a los establecimientos, revise las prácticas que componen esta dimensión del MBDLE, así como el trabajo realizado respecto de la gestión institucional.</p> <p>Se recomienda que, en este desafío, el supervisor pueda moverse entre los grupos de trabajo, facilitando la tarea y procurando que los equipos de trabajo se centren en el foco de la actividad. También puede orientar la tarea mediante preguntas u observaciones que le permitan a los participantes retomar algún contenido o determinar necesidades específicas de sus establecimientos para definir el propósito de su plan comunicacional, así como desarrollar otros puntos de este plan: estrategias, audiencia, medios, entre otros aspectos.</p> <p>Al finalizar la tarea, invite a los equipos directivos a sintetizar su plan comunicacional en una cartulina, utilizando plumones y marcadores. Propóngales ser creativos en la realización de esta síntesis: pueden utilizar palabras, gráficas, ilustraciones, símbolos y cualquier forma de comunicación que haga atractivo el mensaje. En esta etapa refuerce la idea de que un plan comunicacional también puede ser innovador y/o creativo, y que esto agrega valor a las estrategias para difundir y explicar diversos aspectos institucionales a la comunidad escolar.</p> <p>Invítelos a compartir su síntesis de forma oral, y retroalimente el trabajo realizado aportando sugerencias, ideas y destacando las fortalezas del producto.</p>
PASO 5	<p>Cierre de la actividad:</p> <p>Cierre la actividad, recordando el objetivo de la misma y haciendo un recorrido acerca de los procesos de reflexión, análisis y conclusiones a las cuales llegó el grupo de participantes. Para ello puede usar una tabla de síntesis¹, que considere elementos como:</p> <ul style="list-style-type: none">- OBJETIVOS: recordamos el objetivo de la actividad- LO MÁS DESTACADO: recordamos las ideas fuerza que surgieron en la actividad.- HACIA DONDE VAMOS: pedimos a los participantes imaginar cuál es el siguiente paso, y establecemos un nexo con la actividad de la sesión siguiente.

¹ Esta tabla se encuentra en el Anexo 3 , el cual se recomienda imprimir en tamaño tabloide, como mínimo, o reproducir en otros dispositivos.

Herramienta 1

Un plan comunicacional para la construcción e implementación de una visión estratégica compartida

ANEXO 1: El Plan Comunicacional Escolar

En este documento abordaremos algunas nociones básicas acerca de los planes comunicacionales escolares, con el propósito de tener claridad conceptual y una mirada común acerca de cómo estos pueden aportar a la construcción e implementación de una visión estratégica compartida, que en el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) se constituye como una dimensión que contempla, entre otras prácticas, difundir y explicar los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances, a todos los actores de la comunidad educativa.

Estas nociones surgen desde el conocimiento sobre los procesos institucionales y aquellas prácticas que los equipos directivos llevan a cabo en sus diferentes realidades, por lo cual se debe considerar que deben ser entendidas desde una aplicabilidad flexible, que se adapta según los objetivos que se persiguen, las características del contexto y la etapa de desarrollo en que se encuentre un establecimiento educacional.

De esta forma, se abordan los siguientes aspectos que están a la base del diseño de un plan comunicacional:

- Concepto de plan comunicacional en el contexto escolar
- Claves para una comunicación efectiva
- Ejemplos de medios de comunicación en el contexto escolar
- Estructura de pauta para la elaboración de un plan comunicacional

1. Concepto de plan comunicacional en el contexto escolar

Los equipos directivos deben tener claro que -si bien un plan comunicacional se entiende, en términos generales y en el contexto organizacional, como un instrumento o herramienta que permite sistematizar procesos de comunicación- en la escuela este plan tiene un sentido estratégico cuyo fin último, al igual que el de otras herramientas y dispositivos propios de los establecimientos escolares y del sistema en su conjunto, es contribuir a la mejora escolar desde lo que su naturaleza permite. Para trabajar en esta dimensión de prácticas, el plan comunicacional se presenta como una estrategia que permite a los establecimientos escolares difundir y explicar los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa, contribuyendo así a la creación e implementación de una visión estratégica compartida. No obstante, esta estrategia también puede utilizarse en la implementación de prácticas directivas agrupadas en otras dimensiones, y también en coherencia y alineación con las áreas de procesos y de resultados que contempla el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del establecimiento.



Un plan comunicacional puede ser diseñado y utilizado para cumplir diferentes objetivos, en diferentes fases de un ciclo de mejoramiento, y reportando efectos positivos en relación a variados procesos institucionales. Si bien el MBDLE no aborda de forma explícita el uso de estrategias comunicacionales, puede observarse que, tanto a nivel de prácticas directivas como de recursos personales, la comunicación es un aspecto relevante de la función directiva. Considerando esto, y analizando cada dimensión del MBDLE, nos daremos cuenta de que podemos elaborar un plan comunicacional que contemple estrategias para la implementación de variadas prácticas, fortaleciendo así nuestra labor directiva e impactando de forma global sobre los procesos institucionales y pedagógicos.

El plan comunicacional cobra especial importancia cuando pensamos en cómo lograr construir e implementar una visión estratégica compartida. Para ello, lo primero es lograr que la comunidad educativa adhiera, comparta y participe de la construcción de esta visión. Esto solo puede lograrse cuando la comunidad está empoderada con información comprensible, sobre la cual pueda actuar: las buenas ideas, los aportes concretos y las sugerencias de mejora solo surgen desde el conocimiento que se tiene acerca de diferentes aspectos de la institución: misión, visión, propósitos y objetivos que se traducen en planes de mejoramiento, avances, retrocesos, resultados obtenidos, entre otros.

Según Moreno (2009), una de las principales causas de que la visión institucional de una organización no sea compartida es por la falta de estrategia de comunicación. Según el autor, “cuando las metas y objetivos de la organización le son conocidos y resultan coincidentes con sus propios intereses se logra conjuntar los esfuerzos para el logro de la visión compartida”. Cuando se comparte la visión, se enlaza el marco conceptual y operativo gracias a que las aspiraciones son comunes a todos y, por ende, si importa cómo comunicamos esa visión dentro de la planeación estratégica.

2. Claves para una comunicación efectiva

A la base de un buen plan de comunicación, hay ciertas claves que los líderes escolares debiesen tener en cuenta y que les permitirán no solo diseñar un plan de comunicación adecuado, sino también facilitar diferentes procesos comunicacionales de forma más efectiva.

- a. **Tener claro el objetivo de la comunicación:** para qué queremos comunicarnos, qué deseamos transmitir, por qué es importante que un determinado grupo o la comunidad en su conjunto conozca y comprenda cierta información. Para tener claro el objetivo de la comunicación, es necesario conocer de forma profunda la realidad escolar en la que se desempeña el directivo, así como del sistema en su conjunto. Recordemos que no solo comunicamos de forma interna, sino que también de forma externa (información que entra al establecimiento desde otros niveles del sistema, o información que sale desde la escuela hacia la comunidad u otros actores del sistema). Canel (2004), indica que, en los centros educativos, lo que no se hace –si no se comunica- es como si no se hiciera. De aquí la importancia de clarificar los objetivos de la comunicación que establezcamos, procurando que la comunidad educativa se empodere con información, para participar activamente y contribuir a la implementación de estrategias y el logro de objetivos y metas.

- b. Comunicar desde el principio de la confianza: un líder confiable ya cuenta con un recurso personal a la base, que lo hace más cercano a la comunidad escolar. La confianza es uno de los principios que el MBDLE plantea como fundamental para inspirar y proyectar el actuar del líder educativo. Según Canel (2004), “la transparencia es un valor en alza en nuestra sociedad”, donde es muy importante adelantarse a los rumores, preocupándose de lo que perciben los receptores y cuidando no causar malos entendidos, reduciendo al máximo la subjetividad. La confianza está a la base de la comunicación, pero a la vez promueve el desarrollo de mayor confianza.
- c. **Ser un comunicador efectivo:** comunicar de manera efectiva es una de las habilidades fundamentales que el líder escolar proyecta a través de sus acciones, sin vulnerar los principios en que se enmarca (Mineduc, 2015). En el MBDLE lo considera como una habilidad fundamental que permite “transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben. Ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitir las con claridad, escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás, en particular cuando son distintas a las planteadas y, finalmente, asegurarse de que los mensajes transmitidos han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados”.

Llacuna y Pujol (2008, citado en Moreno 2009), plantean que existen ciertos elementos que caracterizan una comunicación efectiva y que sintetizamos a continuación:

- Claridad: donde tanto el lenguaje como el canal deben ser accesibles y entendibles para la audiencia.
 - Integración: que integre a todos los actores para lograr la cooperación necesaria para el logro de objetivos.
 - Aprovechamiento de la organización informal: donde se aprovechan los canales informales para suplir canales de información cuando es necesario (no se trata de sustituir, sino de aprovechar los beneficios de la comunicación informal).
 - Equilibrio: donde todo plan de acción debe acompañarse de un plan de comunicación a fin de contribuir a la estrategia para el logro de metas.
 - Moderación: la información debe ser la estrictamente necesaria y comunicada de forma concisa.
 - Evaluación: es necesario revisar los sistemas y canales de comunicación empleados, sobre todo considerando que el contexto es cambiante.
- d. **Conocer una variedad de medios comunicacionales:** para cumplir con el objetivo comunicacional, es necesario conocer una variedad de medios que nos permitan comunicar información a la comunidad escolar. De esta forma podremos seleccionar aquel medio que más se ajuste a las necesidades y características del público objetivo, sin exclusión.



3. Ejemplos de medios de comunicación en el contexto escolar:

Existen varios medios de comunicación que los equipos directivos pueden considerar a la hora de plantear sus estrategias comunicacionales. La selección de ellos dependerá de varios factores: objetivo de la comunicación, tipo de audiencia, recursos disponibles (financieros, materiales y tecnológicos), capacidades profesionales, conocimiento técnico de estos medios, entre otros. Algunos ejemplos son: reuniones, eventos sociales y educativos; publicaciones internas (manuales, dípticos y trípticos, revistas, agendas, documentos institucionales, reglamentos, boletines, circulares); publicaciones en medios externos (revistas, diarios, circulares locales, estudios); entrevistas y encuestas, y la publicación de sus resultados; uso de medios audiovisuales (televisión y radio tanto a nivel interno como externo); medios digitales (página web, correo electrónico, uso de redes sociales); entre otras que cada establecimiento escolar pueda definir en base a su experiencia y necesidades. El plan comunicacional debe definir de forma concreta el medio de comunicación que se utilizará, asociado a un objetivo.

4. Estructura de pauta para la elaboración de un plan comunicacional:

Según Teixidó (1999), un plan de comunicación escolar se delimita, por una parte, por los principios que inspiran la política general de comunicación de la escuela y, por otra, por la estrategia coyuntural que se haya adoptado en un determinado momento para dar respuesta a una necesidad específica.

Según el mismo autor, este plan de comunicación debe surgir entonces desde un diagnóstico de necesidades educativas, donde no solo se considere a qué propósito o necesidad responde su diseño, sino también al conocimiento que los equipos directivos tienen acerca de los medios de comunicación con que cuentan, cuáles son los flujos y redes de comunicación existentes, los lugares y modalidades que en general se utilizan para intercambiar información y si existen indicadores de control para evaluar los resultados de la comunicación.

Por último, es importante considerar que un plan comunicacional debe elaborarse sobre la base de ciertos componentes básicos que nos permitirán orientar la estrategia comunicacional hacia el éxito. Los componentes que proponemos son los siguientes y los establecimientos educacionales pueden adaptar esta propuesta, especialmente agregando componentes que consideren necesarios.

Esta estructura considera:

- a. **Objetivo del plan:** se define el propósito de este plan, en función de la dimensión/área/proceso respecto de la cual se quiere difundir o explicar información. El objetivo puede corresponder tanto a una comunicación interna como externa.
- b. **Acciones:** se establece cómo se operacionalizará el objetivo del plan, a través de acciones/tareas concretas.

- c. Responsables: se indica qué personas/equipos estarán a cargo de realizar las acciones enunciadas.
- d. Plazos: refiere a aquellas fechas/plazos en que debe ejecutarse o llevarse a cabo una acción.
- e. Medios de comunicación: se indican y describen los medios a utilizar para llevar a cabo la estrategia comunicacional.
- f. Recursos: se indican aquellos recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios para la ejecución de cada acción.

Otros elementos que un plan comunicacional podría considerar, puede relacionarse con: la prioridad que tiene el objetivo planteado, insumos o evidencias requeridas para llevarlo a cabo, indicadores para evaluar su efectividad.

Por último, es importante que este plan cuente con una evaluación posterior que permita medir su efectividad, estableciendo aspectos que se deban fortalecer o mejorar en la implementación de otras estrategias comunicacionales en el contexto escolar.



Herramienta 1

Un plan comunicacional para la construcción e implementación de una visión estratégica compartida

ANEXO 2: Pauta para la elaboración de un Plan Comunicacional

Establecimiento
Equipo directivo
Fecha

PLAN COMUNICACIONAL

Objetivo del Plan Comunicacional				
Acciones	Responsable	Plazos	Medios de comunicación	Recursos
1.				
2.				
3.				

Herramienta 1

Un plan comunicacional para la construcción e implementación de una visión estratégica compartida

ANEXO 3: Tabla resumen de la sesión de trabajo

OBJETIVO	LO MÁS DESTACADO (ideas fuerza que surgieron en la actividad)	HACIA DÓNDE VAMOS (cuáles son los siguientes pasos)
<p>Elaborar un plan comunicacional para difundir y explicar objetivos, planes, metas y/o resultados institucionales a la comunidad educativa.</p>		