



**LIDERES  
EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

Nota técnica N°9 - 2019

## EL ROL DE LOS LÍDERES INTERMEDIOS COMO COMUNICADORES EN EL TERRITORIO

**POR: Bárbara Zoro y Daniela Berkowitz**  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso



Educación | **FCH**  
FUNDACIÓN CHILE





## **El rol de los líderes intermedios como comunicadores en el territorio**

Bárbara Zoro y Daniela Berkowitz

Nota técnica N° 9  
Noviembre 2019

### **Para citar este documento:**

Zoro, B. y Berkowitz, D. (2019). El rol de los líderes intermedios como comunicadores en el territorio. Nota Técnica N° 9. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.

### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

---

*En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el director”, “el líder” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres). Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.*

# ÍNDICE

Introducción	4
Rol comunicacional del nivel intermedio en el territorio	6
La comunicación como espacio de participación	8
Prácticas clave para la comunicación en el nivel intermedio	9
Plan de comunicaciones del nivel intermedio	11
Actividades a implementar para lograr las metas	13
Sugerencias para la comunicación virtual en el nivel intermedio	15
Comentario final	19

*“La comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas”*

*(Bateson y Ruesch, 1984, p. 13)*

Los niveles intermedios en todos los sistemas escolares son clave para el cambio educativo sistémico (Leithwood y Azah, 2017; Hargreaves y Ainscow, 2015; Datnow y Honig, 2008; Burch y Spillane, 2005). Estos tienen la responsabilidad de mejorar el aprendizaje y el bienestar de todos los estudiantes en un territorio. En Chile, la implementación de la Ley 21.040, que crea el Sistema de Educación Pública, está cambiando la forma en que se organiza el nivel intermedio, dándole creciente responsabilidad a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje en todo el sistema territorial.

La tarea encomendada por la política pública a los SLEP es de suma complejidad. Se espera que este sistema, progresivamente, logre garantizar las condiciones necesarias para que los procesos y resultados educativos sean de calidad, de acuerdo a estándares nacionales y políticas locales. De esta manera, las familias recobrarían la confianza en el valor de la educación pública, tornándose ésta nuevamente en una alternativa de calidad para los proyectos de vida de las y los estudiantes, sin distinción de condiciones de origen. Para lograr esto, hay una serie de propósitos que el nivel intermedio requiere impulsar, tales como: favorecer la participación, asegurar la inclusión de toda la comunidad educativa y generar una visión de aprendizaje compartida por la comunidad.

Para avanzar en estos propósitos, los líderes del nivel intermedio necesitan tener las competencias necesarias para dialogar y negociar con diferentes actores, movilizando los cambios necesarios para avanzar hacia una educación de calidad. En este proceso, acorde a la ley que crea el Sistema de Educación Pública, poseen un rol estratégico en la gobernanza educativa territorial (Uribe y Berkowitz, 2018), siendo deseable el uso de herramientas de comunicación que logren generar redes comunicacionales fuertes y dinámicas. Las redes de comunicación son patrones regulares de relaciones de persona a persona, a través de las cuales fluye la información en una organización (Zink, 2017). Sin embargo, es necesario recalcar que ese flujo de información se transmite, generalmente, a través de sistemas y no de forma libre y espontánea. Esto significa que se gestiona, regula y estructura (Zink, 2017). Estas redes permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente y horizontal.

La comunicación es una habilidad crítica a desarrollar en los líderes del nivel intermedio (Aziz, 2016; Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames y Zoro, 2017; Ascough, 2010a), ya que a través de ella se podrán construir la confianza relacional, la participación de los actores claves, incluir a comunidades en riesgo de exclusión, comprometer a las comunidades con una visión compartida, y en suma, movilizar el cambio hacia la mejora educativa.

La comunicación es el vehículo fundamental para poder generar canales de participación que permitirán orientar una visión y objetivos, tanto en escuelas y liceos, como en los territorios educativos. Las relaciones, al interior de los centros escolares y en el contexto de un territorio educativo, se sustentan en una red comunicacional de múltiples propósitos.

En ese sentido, la comunicación expedita y transparente es clave para desarrollar una confianza relacional en las comunidades. Desde un punto de vista organizacional, una adecuada estrategia comunicacional permite generar una cultura colaborativa y de trabajo en equipo, y es un herramienta fundamental para lograr acuerdos, dar cuenta de los procesos y resultados logrados, y reflexionar sobre los mismos.

Por todo lo anterior, no es recomendable entender la comunicación o sus herramientas aislándolas de un propósito específico. De ahí entonces que se hace necesario trabajar la dimensión comunicacional del liderazgo al servicio de objetivos estratégicos u operacionales. En consecuencia, una vez clarificados estos objetivos, se diseña una estrategia comunicacional y se seleccionan las herramientas más adecuadas a dichos

propósitos.

Dado que el nivel de expectativas sobre un nuevo sistema público de educación son muy altas, quienes lideren estos procesos requieren de las más altas competencias. Junto a ello, necesitan tener una red de comunicaciones que permita ir reencantando a la comunidad educativa del territorio con su labor. Los líderes educativos son responsables de crear una cultura de comunicación efectiva, que dé sustento a la visión de aprendizaje que buscan lograr en su territorio. La presente Nota Técnica nos permite visualizar la importancia de que las y los líderes, en particular aquellos del nivel intermedio de la educación, fortalezcan sus capacidades y habilidades comunicacionales, dada la complejidad de propósitos que es necesario aunar en un territorio educativo.

En este documento, examinamos la importancia del rol de comunicador/a que los líderes del el nivel intermedio necesitan cumplir, junto con entregar algunos consejos sobre cómo generar un plan de comunicación territorial y algunas claves sobre el uso de herramientas comunicacionales.



## Rol comunicacional del nivel intermedio en el territorio

Actualmente, el nivel intermedio requiere construir una red de comunicaciones en distintos niveles. Los SLEP son constituidos y sirven a una variedad de grupos de interés, con los que se requiere tener una comunicación fluida, constante y efectiva. Esta comunicación involucra a los mismos miembros de las oficinas centrales del los SLEP, los directivos de los establecimientos, los profesores y asistentes de la educación del territorio, los estudiantes, los apoderados, los sectores productivos del territorio, las redes municipales y de salud, entre otros organismos gubernamentales y no gubernamentales, incluyendo organizaciones territoriales.

La literatura sobre comunicaciones en el nivel intermedio es bastante acotada, por lo que pedimos prestadas definiciones desde la literatura de las organizaciones para abordar mejor el fenómeno. Dentro de estas disciplinas, se habla de comunicaciones organizacionales, diferenciando la comunicación interna de la comunicación externa. Entenderemos comunicación interna como un:

*“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”* (Andrade, 1991, p. 32-33).

La *comunicación interna* -en tanto circulación de información ascendente, descendente y lateral-, ocurre mediante reuniones presenciales, conversaciones informales de pasillo o el uso de soportes analógicos y digitales, como correos, boletines, entre otros. Está dirigida a su audiencia interna, es decir, a quienes componen la organización (Álvarez, 2007; Welch y Jackson, 2007). En este caso, nos referimos a los miembros de las diferentes subdirecciones y unidades de los niveles intermedios, sean SLEP, Departamentos de Educación de Administración Municipal (DAEM) o corporaciones educacionales. El objetivo último de la comunicación interna es movilizar y comprometer a las personas con los objetivos organizacionales (Álvarez, 2007).

En la era de la información, uno de los principales activos de una organización es el conocimiento y las interrelaciones de quienes la constituyen (Quirke, 2000). Teóricos de la comunicación organizacional señalan que la incomunicación o las dificultades relacionadas con ella dentro de una organización, pueden generar divisiones internas y barreras jerárquicas, funcionales y geográficas (Villafaña, 2004), que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales.

En una reciente investigación sobre el proceso de instalación de los primeros SLEP (Uribe, Valenzuela, Anderson, Cuglievan, Núñez y Hernández, 2019), se identificó que algunos obstaculizadores del correcto funcionamiento de estos nuevos organismos tenían que ver con la comunicación interna. En esa línea, se detectó que un desafío de mejora a nivel interno en los SLEP, estaría relacionado con la complejidad inherente a relacionarse de manera fluida entre áreas, señalando que existiría una falta de canales de comunicación establecidos y protocolos para la acción estandarizados. Esta ausencia afectaría las propias capacidades de los SLEP, ya que genera trabajo aislado, no existiendo un sistema de comunicación efectivo para la generación de objetivos en común. Un plan de comunicaciones internas sería una adecuada forma de abordar estos desafíos.

A través de este estudio, se identificó también que se ha logrado establecer un entendimiento respecto del proceso de cambio de sistema y de vinculación del SLEP con los directivos escolares; sin embargo, no se ha incorporado en los procesos comunicacionales ni de participación al resto de la esfera de la comunidad educativa del territorio. Los investigadores hacen especial énfasis en integrar las voces de los docentes y asistentes de la educación, señalando la *“relevancia de construir una cultura organizacional de colaboración y comunicación, que se base en el respeto y el entendimiento entre los actores del territorio, instalando una visión educacional que comprenda e interprete adecuadamente al territorio en que se inserta”* (Uribe et al., 2019, p. 56).

A su vez, los autores mencionan que la extensión de los territorios que cubren los SLEP ha generado problemas de comunicación, especialmente en las comunas o sectores más alejados de las oficinas centrales de cada SLEP y en las zonas de mayor ruralidad. Por ello, se hace necesario fortalecer los mecanismos de comunicación con los centros escolares, creando soportes virtuales que permitan un fluido intercambio y acelerar procesos administrativos.

En cuanto a la *comunicación externa*, ésta es entendida -desde un enfoque organizacional-, como la interrelación de los elementos que constituyen el entorno interno, con los que existen en el entorno externo (Alonso y Saladrigas, 2006). A través de las comunicaciones externas, la organización busca crear, mantener o mejorar la relación con las diferentes audiencias, de forma de crear una imagen institucional positiva que permita alcanzar sus objetivos organizacionales. En el caso del nivel intermedio, entenderemos como objeto de esta comunicación a las familias de los estudiantes, la comunidad local, los medios de comunicación social, los municipios y otras instituciones del entorno, entre otros.

Las teorías actuales señalan que no hay una clara barrera que separe la comunicación interna de la externa, ya que estas son interdependientes (Álvarez, 2007). Por ejemplo, un miembro de un DAEM puede ser tanto objeto de comunicación interna como externa, si tiene a sus hijos en establecimientos educativos municipales de la comuna. Esto comunicaría, asimismo, que cree tanto en la educación pública que le confía a sus hijos. No existe comunicación externa más potente que la que viene de quienes conocen la organización por dentro y en base a eso, confían en el trabajo que la organización realiza. A su vez, no hay mejor comunicación interna que una comunicación externa que genere una imagen positiva, que enorgullezca a los propios componentes de una organización (Álvarez, 2007).

En el estudio de la instalación de los primeros SLEP (Uribe et al., 2019), se identificaron algunos desafíos respecto a la comunicación externa. Lo principal, posicionarse externamente, entregando información a la ciudadanía respecto al nuevo sistema de educación pública.

## La comunicación como espacio de participación

Otro aspecto a considerar desde el punto de vista comunicacional, son las audiencias. Uno de los principales desafíos de los equipos directivos -tanto del nivel escolar como del local- es comunicar el mismo mensaje, pero adaptado a públicos diversos (apoderados, estudiantes, profesores, nivel intermedio), cada cual con sus propios códigos. Para esto, el conocimiento cercano y contextual de cada uno de los actores e integrantes de la comunidad educativa resulta fundamental. Esta relación se fundamenta en procesos de comunicación, que se desarrollan a través de la constitución de “espacios de participación”, cuyo resultado debe ser la construcción de acuerdos comunes (visión, objetivos y procedimientos).

En consecuencia, un buen sistema de comunicación requiere anticipar las formas y oportunidades para que profesionales de la educación, estudiantes, familias, personal de administración y servicios, conozcan de antemano las modalidades de participación con las que cuentan. En relación a esto, es necesario prestar especial atención a favorecer la participación de los profesores noveles, así como de los estudiantes y familias en riesgo de exclusión social. En este sentido, **la comunicación institucional debe poner especial atención en lograr crear puentes de inclusión a miembros de la comunidad no hegemónica o minoritarios (grupos excluidos, no visualizados o estigmatizados)** en los diferentes ámbitos de la vida escolar. La inclusión de la diversidad es probablemente el desafío organizacional más importante y desafiante para los educadores y directivos de hoy, y la comunicación puede ser una herramienta estratégica para abordar este reto.



***“(...) el único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer”***

*(Verderber y Verderber, 2005, p. 50).*

Los hallazgos de diversos investigadores (Ascough, 2010a; Kowalsky, Petersen y Fusarelli, 2007), y la misma opinión pública, nos permiten afirmar que el rol cumplido por los líderes del nivel intermedio determina en gran medida -a nivel educacional-, la reputación de un territorio y el clima que en él poseen las relaciones públicas. Los/as jefe/as DAEM o de Corporaciones, o lo/as Directore/as Ejecutivo/as de SLEP, son el rostro visible de la educación pública a nivel local, entregando continuamente mensajes a distintos actores del territorio. No existen estudios a nivel nacional, pero la literatura internacional señala que quienes ocupan estos cargos son comunicadores a tiempo completo, aún cuando no estén intentando, explícitamente, enviar un mensaje, ya que todas sus interacciones y decisiones comunican algo (Kowalsky, 2005; Moore, Bagin y Gallagher, 2016).

Una serie de programas para formación del nivel intermedio posicionan la comunicación como una habilidad crítica a desarrollar en los líderes (Aziz, 2016), así como un recurso personal que potencia el liderazgo en marcos de gestión y liderazgo para este nivel (Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames y Zoro, 2017). Un protocolo de certificación de competencias del Departamento de Educación del Reino Unido (National Professional Qualification, 2017) señala que los líderes intermedios requieren aprender a actuar como defensores de su organización, promoviendo y fundamentando sus metas, visión y reputación de manera convincente y robusta. En el Marco para la Gestión y Liderazgo Educativo Local (Uribe et al., 2017) se reconoce como una habilidad clave de los líderes intermedio el *construir relatos y comunicarlos efectivamente*. Esta se define de la siguiente forma:

*“Es la habilidad para transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar que el destinatario los comprenda. Implica la capacidad 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 propias, y, finalmente, asegurarse de que los mensajes han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados. Una habilidad asociada a una comunicación en el territorio es el uso oportuno y adecuado de redes sociales como Facebook o Twitter” (p. 67).*

En investigaciones realizadas en Norteamérica, se han identificado una serie de prácticas para favorecer una **comunicación efectiva**, realizadas por superintendentes y niveles intermedios exitosos (Ascough, 2010). A continuación, se presentan algunas prácticas de los líderes intermedios para favorecerla:

- a Escucha activa.** Muchas veces sucede que se olvida que la comunicación en un proceso bilateral, por lo mismo, algunos superintendentes hacen esfuerzos para relevar una particular herramienta de comunicación que se suele olvidar: ESCUCHAR. La mayoría de los distritos usa herramientas para informar respecto de sus números y medios de contactos (teléfono, dirección de oficinas de atención, emails, entre otros) para resolver consultas, dudas o recibir sugerencias; otros van más allá y encuestan a actores claves del territorio. Pero esto muchas veces no es suficiente para escuchar las voces que en él habitan. Los superintendentes más exitosos pasan gran parte de su tiempo visitando las escuelas y los sectores aledaños a ellas, donde aprovechan de conversar, cara a cara, para enterarse de los problemas, desafíos y sueños de las personas que conforman la comunidad educativa. Algunos superintendentes muy ocupados organizan encuentros cara a cara, como desayunos, almuerzos, cafés u otras instancias donde puedan moverse entre grupos para poder obtener una retroalimentación más profunda y concreta.

- b Compromiso.** La mayoría de los líderes educativos reconocen los beneficios de contar con personas de diversos grupos de interés, y que estén comprometidas con la educación pública del territorio. Desde foros comunitarios y sesiones de discusión, hasta picnics y reuniones en casas de apoderados, todas son actividades que los superintendentes impulsan para generar procesos de compromiso entre los constituyentes de las comunidades educativas, y de esta forma facilitar la comunicación para informar y escuchar a actores claves de las comunidades. Es necesario generar procesos de compromiso con todos los niveles del sistema educativo; en esa línea, algunos superintendentes educativos han generado comités o grupos especiales para solicitar consejo o comunicar, rápidamente, distintas situaciones a actores educativos clave.
- c Reconocimiento.** Expresar gratitud y felicitar a el o los responsables por un trabajo bien realizado, es una herramienta de comunicación poderosa que los líderes intermedios exitosos suelen utilizar. En otros países se suele premiar a escuelas, profesores, directores o alianzas que han tenido resultados positivos y fructíferos durante el año (Ascough, 2010). En algunos casos, los distritos organizan concursos abiertos para que los estudiantes nominen al mejor profesor o profesora, o que los docentes o asistentes escojan a los mejores directores. Se premia a quienes ganen los concursos de diferentes formas: bonos, regalos obtenidos a través de empresas locales, ceremonias cubiertas por los medios de comunicación del lugar, entre otros. Aún cuando no se desarrolle un evento masivo, como los descritos anteriormente, siempre resulta poderoso dar retroalimentación positiva cuando es merecida, reconociendo el trabajo del otro.
- d Liderar con el ejemplo.** Algunos líderes reconocen que la comunicación más poderosa ocurre a través de los actos. Por ello, ponen especial atención en que su actitud entregue claros mensajes respecto a lo que creen que es correcto. A modo de ejemplo, varios superintendentes han generado políticas de transparencia en sus finanzas, subiendo toda la documentación en sus sitios web. Algunos, incluso, mantienen en ellos una sección donde se pueden ver constantes actualizaciones de las transacciones que se hacen.
- e Generar un plan de comunicaciones.** En primera instancia, podría pensarse que para hacerse cargo de las comunicaciones del nivel intermedio, bastaría con escribir un memorándum de vez en cuando, hacer algún discurso o mandar correos de noticias. Pero más allá del medio o canal que se utiliza para entregar mensajes, se trata de tener en cuenta que todo comunica, por lo que **gestionar la imagen de la organización equivale a gestionar también su realidad** (Costa, 2003; en Manucci, 2004). Por este motivo, es necesario poner especial cuidado en las comunicaciones y, para hacerse cargo correctamente de este ámbito en el nivel intermedio, es necesario crear aquello que en la literatura se denomina una estrategia comunicacional, a través de un plan de comunicaciones. En la siguiente sección detallaremos esto con mayor profundidad.

## Plan de comunicaciones del nivel intermedio

Los sistemas educativos territoriales pueden ser de distintos tipos y tener también tamaños diferentes, lo cual impacta la labor de comunicación del nivel intermedio. En algunos casos, los jefe/as DAEM o de Corporaciones, o los directores(as) ejecutivos de los SLEP, pueden visitar todos los establecimientos del territorio en una misma semana, mientras en otros casos esto se hace extremadamente difícil. Además, algunos territorios cuentan con más recursos que otros, lo que incluye gabinete, departamentos de comunicaciones o periodistas que puedan hacerse cargo de la comunicación del DAEM, Corporación o SLEP. Esto hace que los esfuerzos de comunicación sean muy diferentes entre un territorio y otro.

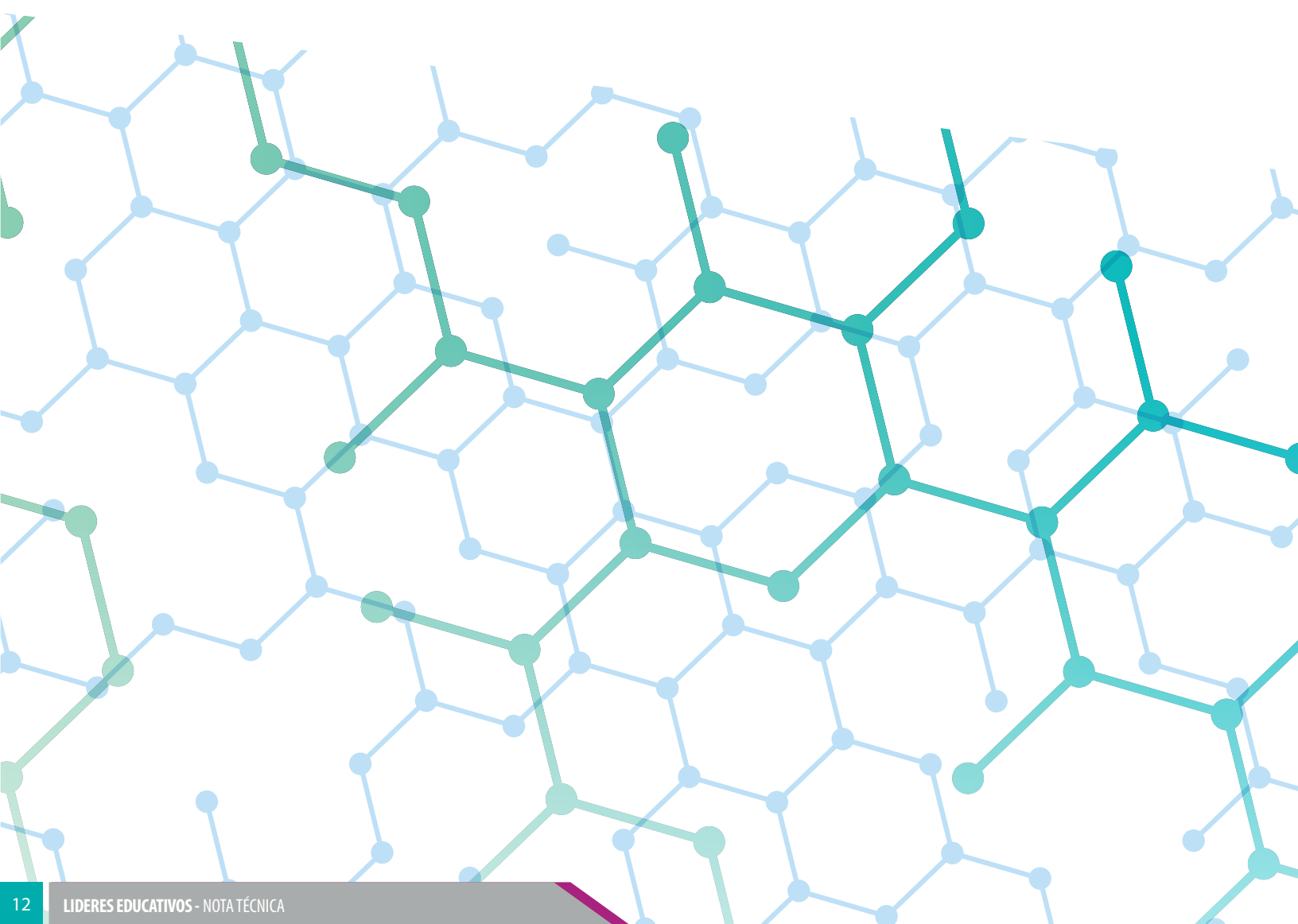
Las características de las comunidades también son un factor muy poderoso a la hora de pensar en las comunicaciones que emanan desde el nivel intermedio. Es necesario tener en cuenta la identidad local, datos demográficos, niveles socioeconómicos, los medios de comunicación locales, entre otros factores. La política local, como bien sabemos, siempre tendrá un gran influjo en el plan de comunicaciones a desarrollar.

El trabajo de los líderes intermedios exitosos también incluye la consigna de generar condiciones para mantener un sistema de comunicaciones fluido en todo el territorio. Para ello, es necesario involucrar a otros en el proceso, teniendo claridad de que el responsable último será el Jefe DAEM o de la Corporación o el director ejecutivo del SLEP. La infraestructura para generar comunicaciones efectivas dependerá de los recursos humanos y económicos con los que se cuente. Una buena alternativa en caso de que estos últimos sean escasos -y un necesario complemento si la situación financiera permite invertir en esta área, es comprometer a miembros del equipo intermedio como embajadores del territorio y asegurar que comuniquen el mensaje que se desea entregar del modo más claro posible.

Para lograr este objetivo, es necesario generar un plan de comunicaciones, en el que se incluyan metas y acciones específicas para ayudar al territorio a alcanzar su visión educativa, así como también protocolos para abordar situaciones emergentes donde haya que activar comunicaciones urgentes. Un plan de comunicación estratégica para el nivel intermedio requiere tener por lo menos (Ascough, 2010a):

- Realizar un diagnóstico comunicacional, pues contar con él es un elemento clave en cualquier plan comunicacional. Para ello, es importante catastrar y evaluar las actividades comunicacionales que se desarrollan actualmente e identificar las necesidades y expectativas de la comunidad respecto a las comunicaciones con el sostenedor.
- Realizar un levantamiento de los medios de comunicación que tienen presencia en el territorio, en distintos formatos (prensa escrita, radio, TV, sitios web, etc.), para identificar el universo existente. De esta forma, se podrá planificar y gestionar la difusión de los contenidos, para llegar a los públicos objetivos.
- Elaborar objetivos generales y específicos, los cuales permitirán ir encaminando las acciones concretas.
- Reconocer los actores clave que serán protagonistas de las acciones que se realizarán y definir los mensajes que se entregarán a cada uno de ellos.
- Definir actividades que ayudarán a cumplir con los objetivos específicos del plan.
- Definir a los encargados y responsables de cada una de las actividades que se realizarán.
- Determinar los recursos humanos y monetarios con los cuales se debe contar para llevar a cabo las actividades que responderán a los objetivos definidos en el plan.
- Efectuar una evaluación de las actividades. Este paso es fundamental para identificar si los objetivos propuestos se cumplieron. ¿Las actividades realizadas responden a los objetivos específicos de nuestro plan? Si la respuesta es no, es importante comenzar de nuevo y hacer nuevas actividades, que serán sujetas a reevaluación.

Una vez que el plan esté definido, es hora de implementarlo. El foco dependerá de múltiples factores, como los recursos disponibles para solicitar asesoría, la visión y los objetivos estratégicos para la educación del territorio, las habilidades de comunicación disponibles en el equipo del nivel intermedio, así como también en las posibles situaciones emergentes y las definiciones éticas respecto a los estándares de transparencia.



## Actividades a implementar para lograr las metas

En esta sección, haremos un zoom en las actividades comunicacionales que se pueden desarrollar para lograr las metas que se han planteado en el plan. Profundizaremos luego en aquellas vinculadas a las plataformas virtuales, ya que es fundamental que el nivel intermedio pueda sostener comunicaciones en medios acordes al siglo XXI.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de actividades comunicacionales que han sido desarrolladas por líderes intermedios exitosos en otras latitudes (Ascough, 2010b):

- a Comunicación cara a cara.** El lenguaje corporal, estados de ánimo y acciones transmiten mensajes poderosos. Por eso, cuando algo es importante, nada se compara con la comunicación cara a cara. Cuando un líder necesita inspirar a las personas, o moverlas a la acción, la mejor manera de hacerlo es mirarlas a los ojos y decirles exactamente lo que necesitan saber.

La comunicación cara a cara envía un mensaje antes de decir una palabra. La gente no solo escuchará lo que el líder está diciendo, sino que percibirá el mayor significado de su tono, la inflexión de su voz, la emoción y el lenguaje corporal. Tomarse el tiempo para reunirse y conversar con los actores interesados es una forma importante de enfatizar los mensajes clave, así como reiterar y ampliar las ideas expresadas a través de otros canales.

Una forma innovadora de realizar esto es lo que Viebranz (en Weil, 2010) ha denominado “Café y Conversación”. Se trata de una actividad desarrollada por el director ejecutivo de comunicaciones de un distrito en Estados Unidos, que buscaba profundizar sus lazos con la comunidad educativa ampliada. Para ello, generaron la mencionada iniciativa, donde una vez al mes una comitiva importante del personal de la oficina central de distrito se instalaba en un café, enviaba invitación a la comunidad ampliada y esperaban su llegada. Se trata de un encuentro sin agenda ni tópicos clave, favoreciendo un espacio cómodo e informal donde se puedan dar conversaciones que en otros ambientes no se darían. El distrito en cuestión relata que en estos espacios no sólo se vivieron momentos gratos de intercambio entre el nivel intermedio y la comunidad ampliada, sino que también se generó comunidad entre ellos. Al demostrar que este no era un espacio amenazante, sino seguro, se fue desarrollando la suficiente cercanía para que emergieran temas complejos. Es así como salieron a la luz preocupaciones que aquejaban tanto a apoderados como a miembros del equipo del nivel intermedio, dando la oportunidad para abordar estas problemáticas antes de que escalaran.

- b Mensajes escritos.** La mayoría de los líderes intermedios de distritos escolares norteamericanos prepara y envía mensajes de manera regular a los colaboradores del nivel intermedio, apoderados y otros actores clave al interior de la comunidad. Los tópicos de estos pueden ser variados, desde planes y programas del distrito escolar, calendarios escolares, avances en diversas iniciativas, hasta temas logísticos sobre los almuerzos. Algunos líderes también incluyen “un mensaje del director” en los reportes anuales o publicaciones del distrito, que tienen distribución masiva. Otro método muy utilizado para lograr alcanzar a una audiencia mayor es conseguir que en periódicos locales se publique una columna del superintendente (equivalente a el/la Jefe DAEM o de la Corporación o el director/a ejecutivo/a del SLEP) de manera regular. Además, se suelen enviar revistas electrónicas, boletines o noticieros por correo electrónico a la comunidad educativa ampliada, o bien estos productos son publicados en los sitios web o redes sociales correspondientes.

- c Plataformas virtuales.** Considerando la evolución de la tecnología a través de los años, el nivel intermedio debe también actualizar el uso que le da a este tipo de recursos en el

ámbito comunicacional. Esto abre la puerta a otras formas de comunicación, que permiten soluciones y tácticas creativas para abordar nuevas audiencias. La mayoría de los distritos escolares de Norteamérica cuentan con su propio sitio web, en el cual suben contenidos como videos, columnas, fotos, noticias, entre otros. Asimismo, varios usan Facebook o Twitter institucionales para publicar constantemente nuevos contenidos sobre las diversas actividades que se desarrollan desde el nivel intermedio, muchas veces teniendo como protagonistas a los miembros del equipo de liderazgo local. Estas redes sociales posibilitan el intercambio comunicacional y que los actores locales puedan contactarse fácilmente con el nivel intermedio.

- d Videos.** A la hora de comunicar sus mensajes, muchos líderes intermedios prefieren métodos distintos a los medios escritos. Varios distritos educativos de Norteamérica han generado alianzas con medios de televisión local, para aparecer en programas de televisión o lograr que cubran distintos eventos o iniciativas que se realizan desde el nivel intermedio. Otros echan mano a escuelas que cuenten con equipamientos audiovisuales que se utilizan en talleres, para con ellos producir videos informativos que posteriormente se suben a la web, o se presentan en eventos o reuniones con diversos actores locales.





## Sugerencias para la comunicación virtual en el nivel intermedio

La forma en que actualmente nos comunicamos ha cambiado radicalmente. Antes lo que, principalmente, hacían las personas para informarse era ver la televisión, leer el diario o escuchar la radio. Hoy no estamos tan lejos, pero todo esto está mediatizado por las redes sociales: vemos videos de Facebook, leemos las noticias que en Twitter se comparten, provenientes de medios que antes escuchábamos por la radio o comprábamos impresos. Las comunidades educativas tienen más acceso a información y tecnología que antes. El 87,4% de los apoderados de las escuelas en Chile utiliza internet y redes sociales en sus teléfonos móviles. En los quintiles más bajos, si se considera este acceso, sin importar el dispositivo, el porcentaje de hogares con hijos en edad de estudios que tiene internet se incrementa al 90,2% (Subtel, 2017).

En otras latitudes, donde llevan bastante tiempo utilizando plataformas web para gestionar las comunicaciones del nivel intermedio, se han hecho sistematizaciones de diversa índole respecto del uso de las mismas. Mia Major (2018), Encargada de Marketing de Escuelas Públicas en Reino Unido, señala que una buena comunicación externa, mediatizada por la virtualidad y, especialmente, enfocada a generar confianza entre la comunidad educativa y el distrito, requiere ser:

- **Dirigida.** El mensaje que se busca comunicar debe ser relevante para la audiencia definida. Para eso es importante segmentar, ya sea por audiencias, intereses o plataformas que se utilizarán. Las personas están suficientemente expuestas a ruido y medios, por lo que es importante que reciban sólo información que les puede interesar, para que no dejen de ver las comunicaciones provenientes del nivel intermedio como relevantes.
- **Oportuna.** Las personas esperan que se les provea información con celeridad. Con la llegada del internet móvil, se espera poder acceder a noticias, actualizaciones e información en tiempo real. Por esto es que mantener las plataformas actualizadas es fundamental. En las comunicaciones virtuales del nivel intermedio, hay que tomarse en serio el lema “te enteraste primero aquí”. Algunos tiempos importantes a considerar:
  - Dependiendo de la circunstancia, la comunidad requerirá informarse de inmediato sobre cambios en los eventos, cancelaciones, emergencias, entre otros.
  - Sobre eventos pasados no debería pasar una ventana mayor a 24 - 48 horas desde que suceden hasta que se publican reseñas, fotos o videos en las plataformas.
- **Rigurosa.** En las comunicaciones virtuales de los canales oficiales del nivel intermedio, hay que proveer información rigurosa. Incluir de manera clara toda la información relevante que tu comunidad podría querer averiguar es fundamental para luego evitar tener que invertir una gran cantidad de tiempo respondiendo consultas. Si es necesario, contesta todas las preguntas que te hagan. Si la comunidad hace preguntas o comentarios en redes sociales, es fundamental reaccionar a todos ellos, pues es una buena manera de demostrar a la comunidad preocupación, responsabilidad, transparencia y oportunidad. Las redes sociales son sociales, es decir, requieren de la interacción de los dos lados. Consume tiempo, pero es una inversión en la generación de comunidades afiatadas.
- **Transparente.** Es necesario ser honesto y abierto en las comunicaciones, especialmente, en tiempos de crisis. No esperar a ver cómo se van desarrollando las situaciones, sino comunicarlas enseguida. A su vez, es importante ser transparente en caso de errores, abordarlos abiertamente y pedir las disculpas del caso. Otro aspecto de la transparencia es dejar en las plataformas todos los documentos que podrían pedirse, especialmente, los referidos a gastos públicos, plantas docentes, entre otros.

El uso de plataformas web ha cambiado a través del tiempo. Pasamos de ocupar el ciberespacio como mero contenedor de información, a que los usuarios pudieran interactuar y colaborar entre sí, como creadores de contenido. Esto se produjo con la llegada de las redes sociales a internet, y a partir de allí se comenzó a hablar de la web 2.0, para hacer referencia a aquellas plataformas que ofrecen considerable nivel

de interacción entre usuarios. Estos dejan de ser actores pasivos para convertirse en usuarios activos, que participan y contribuyen en la creación del contenido disponible en la red. La mayoría de las veces que se habla sobre el uso de las redes sociales en artículos de difusión o en formaciones, se consideran las herramientas de la web 2.0 como un gran bloque homogéneo, sin reconocer la diversidad de aplicaciones y herramientas que conlleva, ni sus características técnicas y la variación en los propósitos para los que se aplica. Por ello es que recurrimos a sistematizaciones realizadas fuera de los marcos de la investigación científica, para encontrar cuáles son las herramientas de la web 2.0 que se suelen ocupar en las comunicaciones del nivel intermedio, cómo es la diversificación de los mensajes y cuáles sirven más para un objetivo o para otros.

Steve Williams (2015), fundador de Campus Site, una organización que asesora a escuelas en sus comunicaciones, identificó los **6 principales canales de comunicación de las organizaciones escolares y cómo sacarles el mejor provecho**. A continuación, detallamos cada uno de ellos.

- 1 Sitio web:** Estos sitios institucionales deben asegurarse de ser portales de autoservicio, donde se pone a disposición toda la información del territorio educativo. Los sitios web requieren ser responsivos. Es decir, deben adaptar sus contenidos a las distintas plataformas (computadores de escritorio, tablets, smartphones y notebooks). De esta manera, permitirán una correcta visualización de los contenidos de la página web y, por ende, una mejor experiencia del usuario. Tienen que ser fáciles de usar y mostrar todas las actualizaciones de la comunicación que se comparte, conectados a las redes sociales y otros canales de comunicación del nivel intermedio. Por ejemplo, si se está promocionando un evento, este tiene que estar incluido en el sitio respectivo como un anuncio de noticias, un banner de la página de inicio o, incluso, como un evento de calendario. Para potenciar lo anterior, es recomendable que en el sitio se vayan actualizando, por ejemplo, los tuits al respecto, en el segmento de redes sociales.
- 2 Aplicación móvil (notificaciones):** Las aplicaciones móviles se están volviendo métodos populares para la comunicación en los centros escolares. Algunos distritos norteamericanos tienen sus propias aplicaciones, con las que se puede acceder, eficientemente, a alertas, calendarios, directorios, noticias y hasta el menú del casino que sus pupilos comerán. Lo más relevante de estas aplicaciones son las notificaciones en el celular, que pueden enviar recordatorios importantes antes de eventos o avisar de emergencias. Lo anterior, tomando los resguardos necesarios que aseguren una adecuada segmentación de los públicos, lo cual evitará enviar notificaciones erróneas a los que no las requieren. En Chile, algunas empresas como Blackboard o PapiNotas están implementando aplicaciones similares.
- 3 Notificaciones y alertas telefónicas.** Las informaciones críticas sobre emergencias, u otros recordatorios importantes, deben ser comunicados a través de sistemas de notificaciones masivas de SMS (mensajes de texto), o mediante sistemas de grabaciones telefónicas. Este método debe ser reservado sólo para casos extremos, ya que puede ser muy molesto y confuso en caso de que se use para otros fines. Para esto también se puede utilizar Whatsapp.
- 4 Correo electrónico.** Este método, si bien es uno de los primeros en existir en la era de internet, es un canal fundamental y funciona efectivamente. Se siente personal al ser uno a uno y la mayoría de las personas tiene una cuenta de correo electrónico. A través de este medio, se pueden enviar informaciones de diverso tipo, como hipervínculos, adjuntos, videos, fotos, por lo que es sumamente flexible. Por este motivo, se sugiere enviar un correo a la semana, entregando las principales noticias e informaciones de la institución, a través de un formato definido que puede ser, por ejemplo, un boletín. Existen herramientas para el envío masivo de correos electrónicos personalizados. Una de ellas es MailChimp, la cual permite gestionar, automatizar y realizar un seguimiento de todos los envíos de newsletters y campañas de correo que realicemos en nuestro territorio, usando nuestras cuentas institucionales.
- 5 Redes sociales.** Las distintas redes sociales deben ser parte de la variedad de plataformas comunicacionales que el nivel intermedio utiliza. Dentro de ellas, también hay que seleccionar

los mensajes y asegurarse de utilizar la plataforma que usa el público al que deseamos llegar. Comprender qué redes sociales usar y cuándo usarlas requiere comprender los límites y el ciclo de vida del contenido publicado en cada uno de estos canales. Whatsapp, Facebook, Instagram, Youtube y Twitter son los canales más utilizados, en ese orden, según la encuesta “EL CHILE QUE VIENE: Uso de redes” de marzo de este año (Cadem, 2019). En este contexto, se recomienda dejar Whatsapp para comunicaciones de otro tipo y no utilizarlo como red social, sino como mensajería directa.

Es importante considerar que cada plataforma tiene códigos distintos de uso, los cuales responden a su audiencia o público objetivo. Por esto, cada una de ellas prioriza cierto tipo de formato por sobre otros.

Ejemplo:

PLATAFORMA	FORMATOS IDÓNEOS
FACEBOOK	Videos (con opción de transmisión en tiempo real), galerías de fotos y eventos.
INSTAGRAM	Imágenes y contenidos audiovisuales, con opción de transmisión en tiempo real.
YOUTUBE	Videos (con opción de transmisión en tiempo real).
TWITTER	Fragmentos cortos de texto, con un máximo de 280 caracteres por tuit. Cabe destacar que permite enlaces a otros contenidos y generar un hilo de tuits para contenidos o textos más largos.

- 6 Video.** Se hace especial énfasis en el contenido audiovisual, ya que, según un estudio de redes sociales realizado en España (IAB Spain, 2019), un 57% de las personas las usan para ver videos o escuchar música. Tal como se mencionaba en el punto anterior, plataformas como Facebook e Instagram hoy ofrecen una función para grabar e incluso transmitir videos en tiempo real. Los videos deben ser de no más de 3 minutos para que puedan ser compartidos en redes sociales. Si es algo más largo, asegúrate de poner el link del video en tus redes y comentar que se trata de la actividad completa o de larga extensión. Los videos son ideales para enviar mensajes personalizados, los puntos altos de algún evento, momentos divertidos, emotivos o en general entretenidos, como también pueden ser muy útiles los tutoriales. Sin embargo, en momentos críticos o de emergencia, es importante evaluar el uso de videos y ver si es idóneo compartirlo o priorizar otro formato.

La importancia de comprender estos canales y cómo usarlos es crítico para una comunicación efectiva. A continuación, se presenta un cuadro que puede servir como orientación al respecto.

**Cuadro 1:** Tipos de información y vías recomendadas para comunicarla.

TIPO DE INFORMACIÓN	SITIO WEB	APLICACIÓN MÓVIL (NOTIFICACIONES)	NOTIFICACIONES Y ALERTAS TELEFÓNICAS	CORREO ELECTRÓNICO	REDES SOCIALES	VIDEO
ALERTAS DE EMERGENCIA	✓	✓	✓	✓	✓	
RELACIONES PÚBLICAS	✓				✓	✓
PROMOCIÓN DE EVENTOS	✓	✓		✓	✓	✓
ANUNCIOS ESPECIALES	✓	✓		✓	✓	✓
RECORDATORIOS IMPORTANTES	✓	✓	✓	✓	✓	
DOCUMENTOS O FORMULARIOS	✓			✓		
CAMPAÑAS	✓			✓	✓	✓
INFORMACIÓN SOBRE REUNIONES DE PADRES Y APODERADOS	✓			✓	✓	

**Fuente:** Adaptado de Williams (2015).

## Comentario final

No hay duda de que la comunicación es clave para generar confianza y compromiso, así como también para actualizar y mantener viva la visión de la educación en el territorio. Como líderes educativos debemos recordar esto y dar mayor protagonismo a la comunicación en el nivel intermedio, para mantener un vínculo concreto con la comunidad educativa ampliada en el territorio. No debemos olvidar que, además, el nivel intermedio tiene el rol de conector en el sistema, levantando necesidades y traduciendo orientaciones de política y modelos a los sistemas territoriales. Para ello, hay que tener presente que no basta con esfuerzos aislados, sino que es necesario contar con una estrategia de comunicación planificada y fortalecer las habilidades comunicacionales de los equipos de liderazgo intermedio.

# REFERENCIAS

- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2006). *Teoría de la comunicación: Una introducción a su estudio*. Pablo de la Torriente Editorial.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 56, 1 - 6. [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/17211/file\\_1.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/17211/file_1.pdf?sequence=1)
- Andrade, H. (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional, en C. Collado (Eds.) *La comunicación en las organizaciones* (pp. 11-17). México: Trillas.
- Ascough, L. (2010). The school superintendent as lead communicator – Part II. *Communitation matters for leading superintendents*. Recuperado desde: [https://www.nspra.org/files/newsletter/communication\\_matters/Dec2010CM-The\\_Suprintendent\\_as\\_Lead\\_Communicator\\_Part\\_II.pdf](https://www.nspra.org/files/newsletter/communication_matters/Dec2010CM-The_Suprintendent_as_Lead_Communicator_Part_II.pdf)
- Ascough, L. (2010). The school superintendent as lead communicator – Part III. *Communitation matters for leading superintendents*. Recuperado desde: [https://www.nspra.org/files/newsletter/communication\\_matters/Mar2011CM-The\\_Suprintendent\\_as\\_Lead\\_Communicator\\_Part\\_III.pdf](https://www.nspra.org/files/newsletter/communication_matters/Mar2011CM-The_Suprintendent_as_Lead_Communicator_Part_III.pdf)
- Aziz dos Santos, C. (2016). *Experiencias innovadoras de formación para líderes educativos de nivel intermedio*. Informe Técnico N°. 3. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Disponible en: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/experiencias-innovadoras-de-formacion-para-lideres-educativos-de-nivel-intermedio/>
- Bateson, G. y Ruesch, J. (1984). *Comunicación. La matriz social de la psiquiatría*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Burch, P., y Spillane, J. P. (2005). How subjects matter in district office practice: Instructionally relevant policy in urban school district redesign. *Journal of Educational Change*, 6(1), 51-76. <https://doi.org/10.1007/s10833-004-7781-5>
- Cadem (2019). *El Chile que viene: Uso de redes sociales - Marzo 2019*. Recuperado desde: [https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene\\_Reddes-Sociales.pdf](https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Reddes-Sociales.pdf)
- Datnow, A., y Honig, M. I. (2008). Introduction to the special issue on scaling up teaching and learning improvement in urban districts: The promises and pitfalls of external assistance providers. *Peabody Journal of Education*, 83(3), 323-327. <http://dx.doi.org/10.1080/01619560802222301>
- Department for Education [UK] (2017). *National professional qualification (NPQ) content and assessment framework*. Recuperado desde: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/653046/NPQ\\_Content\\_and\\_Assessment\\_Framework.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/653046/NPQ_Content_and_Assessment_Framework.pdf)
- Hargreaves y Ainscow (2015). The top and bottom of leadership and change. *Phi Delta Kappan*, 97(3), 42-48.
- IAB.Spain (2019). Estudio Anual Redes Sociales 2019. Recuperado desde: [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019_vreducida.pdf)



- Kowalsky, T., Petersen y Fusarelli, L. (2007). *Effective communication for school administrators: A necessity in an information age*. Rowman & Littlefield Education.
- Kowalsky, T. (2005). Evolution of the school superintendent as communicator. *Communication Education*. 54(2), 101-117.
- Leithwood, K. y Azah, V. (2016). Characteristics of high-performing school districts. *Leadership and Policy in Schools*, 16(1), 27-53. DOI: 10.1080/15700763.2016.1197282
- Major, M. (2018). *Public districts: 11 tips for improving district communications*. Final Site. Recuperado desde: <https://www.finalseite.com/blog/p/~board/b/post/11-tips-for-improving-district-communications>
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la creación de realidades compartidas*. Bogotá: SAF Grupo.
- Moore, E., Bagin, D. y Gallagher, D. (2016). *The school and community relations*. US: Pearson Education.
- Quirke, B. (2000). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Gower, Aldershot.
- Subtel (2017). *IX encuesta accesos y usos de internet*. Recuperado desde: [https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/ppt\\_usos\\_may2018.pdf](https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/ppt_usos_may2018.pdf)
- Uribe, M., Valenzuela, J. P., Anderson, S., Cuglievan, G., Núñez, I. y Hernández, C. (2019). *Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP)*. Santiago, Chile: Centro de Liderazgo PUCV y CIAE - Universidad de Chile. Disponible en: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/06/Informe-final-Estudio-Seguimiento-SLEP-a-publicar\\_word\\_VB%C2%B0.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/06/Informe-final-Estudio-Seguimiento-SLEP-a-publicar_word_VB%C2%B0.pdf)
- Uribe, M., Berkowitz, D. (2018). *El rol del nivel intermedio como generador de condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en el territorio: Una primera aproximación desde la perspectiva del liderazgo y la gestión local en educación*. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Disponible en: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/el-rol-del-nivel-intermedio-como-generador-de-condiciones-para-la-ensenanza-y-el-aprendizaje-en-el-territorio-una-primera-aproximacion-desde-la-perspectiva-del-liderazgo-y-la-gestion-local-en-educaci/>
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: Desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio*. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/marco-para-la-gestion-y-el-liderazgo-educativo-local/>
- Verderber, R., y Verderber, K. 2006. *Comunicate*. 11ª Edición. México: Grupo Geo Impresores.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Weil, M. (2010). Develop a strong school district communication strategy. *Scholastic Administrator Magazine: Leadership*. Recuperado desde: <http://www.scholastic.com/browse/article.jsp?id=3754978>

- Welch, M. y Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Williams, S. (2015). *6 key school communication channels and how to use them*. Campus Suite. Recuperado desde: <https://www.campussuite.com/blog/6-key-school-communication-channels-and-how-to-use-them>
- Zink, J. (2017). Leadership communication in the new workplace and crisis communication. In J. Zink, *Organizational Communication* (pp. 87-104). ME: Granite Press.