

Trabajo de Grado

Propuesta de mejora: Implementación de estrategias de comunicación organizacional para fortalecer la motivación y el conocimiento de los programas y proyectos de la Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa en los servidores¹ públicos de la misma

Preparado Por

MARLON ANDRÉS PALACIOS PALACIOS

Estudiante Octavo Semestre



Asesora Metodológica:

ISIS MIOSOTIS ALVAREZ FLÓREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN

2017

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por todo lo hecho para llegar a este punto. A toda mi familia por el respaldo, el acompañamiento en las buenas y en las malas, por el apoyo psicológico y económico durante la carrera, especialmente a mi madre Juana Palacios, mis hermanos Tatiana Palacios, Ángel Robledo y Darlyn Palacios.

Un especial agradecimiento a la Fundadora de la Universidad Autónoma Latinoamericana, Graciela Martínez, por creer en mí y darme la oportunidad de estudiar en esta Universidad, además por su apoyo incondicional siempre.

Gracias a mis compañeros de carrera Laura Rodas, Paola Echeverri, Camila Arenas, Alejandra Ruiz, Daniela Ferrer, Daniela Salgado y Santiago Betancur, por todo durante estos cuatro años.

A mis profesores un eterno agradecimiento por la paciencia y sus enseñanzas, especialmente al decano Sergio Oquendo, Juan Esteban Rodríguez, Isis Álvarez, Lina Giraldo, Juan Fernando Jiménez, Juan Carlos Bañol, Carlos Mario Arango, Jonathan Guerrero y Ramiro Vélez.

RESUMEN

En la Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa de la Secretaría de Educación de Antioquia, se identifica la falta de conocimiento y apropiación de los servidores públicos sobre los diferentes programas y proyectos, es decir, estos solo conocen de los proyectos que lideran y/o apoyan. Esta situación produce incumplimiento en uno de los objetivos misionales de la Gobernación, que es servir a la comunidad. En este sentido, este plan de mejora busca proponer estrategias de comunicación organizacional para fortalecer la motivación y el conocimiento de los programas y proyectos de la Subsecretaria en los servidores públicos de la misma, en el segundo semestre del 2016. Este plan de mejora se basa en la teoría de comunicación organizacional, y las estrategias propuestas se realizaron desde el plan de comunicación y el clima organizacional.

ABSTRACT

In the Subsecretariat for the Improvement of Educational Quality of the Secretariat of Education of Antioquia public servants' lack of knowledge on different programs and projects is identified, that is, they only know about the projects they lead and/or support. This situation causes a breach in one of the missionary objectives of the Government, which is to serve the community. Therefore, this improvement proposal aims to suggest organizational communication strategies to strengthen the motivation and knowledge of the programs and projects of the Subsecretariat on public servers of the Entity, in the second half of 2016. This improvement proposal is based on the concept of

organizational communication and the proposed strategies were based on the communication plan and organizational climate.

PALABRA CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS, SERVIDORES PUBLICOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS.

CONTENIDO

Introducción.....	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
2. Objetivos.....	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3. Justificación	12
4. Marco de Referencia	15
4.1 Marco Contextual	15
4.2 Marco Teórico	25
4.3 Marco Legal	33
5. Metodología.....	37
5.1 Enfoque de la propuesta	37
5.2 Modalidad de la propuesta	37
5.3 Estrategias De Acercamiento A Los Actores.....	38
5.3.1 Técnicas e instrumentos.....	38
6. Hallazgos y propuestas	41
7. Conclusiones.....	48
8. Bibliografía.....	51

INTRODUCCIÓN

Este plan de mejora tiene como propósito contribuir a la problemática presentada en la Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa de la Secretaría de Educación de Antioquia. El plan de mejora se desarrolla a partir de estrategias de comunicación y clima organizacional.

La metodología implementada fue cualitativa puesto que pretende comprender el proceso de la comunicación organizacional al interior de la Subsecretaría, para proponer estrategias que ayuden a mejorar este proceso.

Posteriormente, se presentan los hallazgos encontrados y la importancia que tiene el proceso de la comunicación organizacional para las organizaciones. Igualmente, se recomiendan estrategias y se concluye el plan de mejora.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Gobernación de Antioquia hace parte de la rama ejecutiva del poder público, que actúa bajo las normas establecidas por la Constitución Política de Colombia, la cual señala que las obligaciones de ésta son:

Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. (Gobernación de Antioquia, 2016, párr. 1)

El propósito de esta entidad gubernamental es lograr que Antioquia para el año 2019 sea:

Una región más próspera, productiva, competitiva, pujante y ambientalmente sostenible, a partir de la ejecución de proyectos visionarios y de la lucha frontal contra la desigualdad social, la inequidad, el desempleo, el analfabetismo, el pesimismo, el atraso, la miseria y el hambre. Todo ello concebido y desarrollado con base en la acción conjunta y articulada entre los actores públicos, privados y sociales del departamento, los municipios y el nivel nacional, bajo el presupuesto básico de trabajar corresponsable y solidariamente en el desarrollo integral de nuestro departamento, aprovechando todas sus potencialidades, los recursos compartidos, las afinidades sociales, culturales, étnicas, la riqueza de la biodiversidad, la infraestructura con la que contamos y el privilegio de nuestra ubicación geográfica,

orientado a encaminar el presente y nuestro futuro hacia la competitividad sistémica que Antioquia requiere para incidir efectiva y significativamente en la prosperidad de sus gentes y en el desarrollo del país, mediante un nuevo modelo educativo, la transformación real del campo y la igualdad de oportunidades con seguridad y justicia. (Gobernación de Antioquia, 2016, párr. 2)

Los directivos de la Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa, de la Secretaría de Educación de Antioquia, identifican la falta de conocimiento y apropiación de los servidores públicos sobre los diferentes programas y proyectos, es decir, estos solo conocen de los proyectos que lideran y/o apoyan. Por ello deciden que a través del programa de practicantes de excelencia se puede plantear un proyecto para mitigar esta problemática.

Son diversas las razones que propician dicha situación, una de estas se debe a que no es efectivo el empalme realizado con la administración pasada; esto trae consigo problemas de comunicación interna y reasignación de funciones entre los nuevos y antiguos servidores públicos. Lo anterior trae dificultades a nivel interno y externo; al interior genera que los servidores públicos trabajen de manera aislada entre los diferentes proyectos y que se presente desmotivación en los mismos. Además, propicia que estos únicamente estén pendientes a las actividades que les conciernen, llevando a que afuera se preste un servicio deficiente a la comunidad y no se cree la cultura de servicio que pretende lograr la línea 7 del plan de desarrollo *Antioquia Piensa en Grande*, llamada Gobernanza y Buen Gobierno.

Constantemente, los funcionarios concurren a las instituciones de los 117 municipios para llevar los programas de los proyectos que lideran o apoyan; no obstante, en el

momento que la comunidad educativa del municipio consulta a los funcionarios por los demás programas, estos no dan respuesta o información precisa (como resultado del desconocimiento y la falta de apropiación), haciendo que los beneficiarios directos no puedan acceder a los otros programas de manera oportuna.

A la par, la falta de conocimiento de los programas y proyectos de la Subsecretaría de algunos funcionarios, en ciertas ocasiones genera retrasos en los materiales o herramientas de estudio que se deben enviar a los establecimientos educativos, puesto que los trámites administrativos demandan tiempo y si no se realizan de manera conjunta, se hace más larga la llegada de estos implementos a los territorios.

Esta situación produce incumplimiento en uno de los objetivos misionales de la gobernación, servir a la comunidad.

Se hace evidente que lo anterior es generado por la deficiente comunicación interna. Una comunicación interna deficiente trae consigo que se dificulte el camino para lograr los retos de plan de desarrollo, inconvenientes en la puesta en marcha de los proyectos, obstáculos en el avance de la educación de las instituciones educativas, reprocesos de actividades, pérdida de la confianza de la ciudadanía y la desaprobación de la gestión de la Secretaría de Educación. Es ahí donde cobra relevancia que la comunicación interna sea un elemento de constante revisión.

Al mismo tiempo, es importante que el equipo se sienta motivado para que la comunicación interna fluya, y sean conscientes de lo significativo que es conocer y estar actualizado con los diferentes programas y proyectos de la Subsecretaría.

Debido a ello la Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa busca mejorar el conocimiento y la apropiación de servidores públicos sobre los diferentes

programas y proyectos, y la motivación de los mismos; esto encaminado a mejorar el servicio a la comunidad.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategias de comunicación organizacional se deben implementar para fortalecer la motivación y el conocimiento de los programas y proyectos de la Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa en los servidores públicos de la misma?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de comunicación organizacional para fortalecer la motivación y el conocimiento de los programas y proyectos de la Subsecretaria para el Mejoramiento de la Calidad Educativa en los servidores públicos de la misma en el segundo semestre del 2016.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar el estado del proceso de comunicación organizacional al interior de la Subsecretaría.
- Caracterizar las estrategias de comunicación organizacional y las actividades a realizar a partir de las necesidades de la misma.
- Recomendar las estrategias de comunicación organizacional propias para Subsecretaria.

3. JUSTIFICACIÓN

La comunicación organizacional es uno de los procesos primordiales que tienen las organizaciones, puesto que contribuye a alcanzar los objetivos y a dinamizar los procesos de la misma. A través de esta se designan responsabilidades, se delegan funciones y se da el intercambio de información necesaria para la operación; además facilita las relaciones que se dan entre los miembros y contribuye a la cultura organizacional. Así mismo, para los líderes de las organizaciones es una herramienta que les permite direccionar sus estrategias hacia el logro de las mismas y motivar a los empleados en su quehacer. Igualmente la comunicación es el medio para impactar lo interno y externo de cualquier entidad.

En esta línea, la comunicación interna es la manera como cualquier entidad puede trabajar de manera coordinada y le permite a los miembros estar conectados con las diferentes actividades y procesos de la misma.

La comunicación interna, se define como el 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Fernández, 1999, pág. 18)

Por el contrario, el uso incorrecto de esta puede llevar al fracaso en la consecución de metas organizacionales debido a la trascendencia que tiene.

En consecuencia, la gobernación de Antioquia consciente de la relevancia de las comunicaciones y de las falencias que existe entre los equipos de trabajo en la apropiación de los diferentes programas y proyectos, se plantea desde su plan de desarrollo *Antioquia Piensa en Grande*

fortalecer la comunicación al interior de la Gobernación de Antioquia con una estrategia de doble vía que permita de un lado, motivar a los servidores públicos para la realización de acciones positivas que busquen la transformación en torno al desarrollo integral institucional y una cultura de servicio y buen gobierno (Plan de Desarrollo, Antioquia Piensa en Grande 2016 – 2019, pág. 480).

Todas las secretarías se deben articular a este propósito. Específicamente, la Secretaría de Educación identifica la falta de conocimiento y apropiación de servidores públicos de los diferentes programas y proyectos en la Subsecretaría Para el Mejoramiento de la Calidad Educativa; lo que genera reprocesos y afecta la prestación del servicio a la comunidad antioqueña.

Es ahí donde el proyecto de *estrategias de comunicación organizacional para fortalecer la motivación y el conocimiento de los programas y proyectos de la Subsecretaria para el Mejoramiento de la Calidad Educativa en los servidores públicos* cobra relevancia, puesto que se suma a los diferentes esfuerzos para lograr el objetivo mencionado. Para que la comunicación interna funcione es importante que los servidores públicos que integran los diferentes equipos de trabajo, se sientan motivados en el ejercicio de sus funciones y en la organización. Además, los canales de comunicación deben ser efectivos y acordes a lo que necesita esta administración.

Al tomar medidas para mitigar la situación descrita, la Secretaría de Educación puede impactar a la comunidad educativa del departamento y alcanzar sus objetivos, puesto que estos podrían acceder oportunamente a los diferentes programas y proyectos que tiene el plan de desarrollo en materia de educación. Igualmente, al interior de la Subsecretaría la implementación, el desarrollo y los resultados de los proyectos serían más eficientes, gracias al trabajo en equipo de todos los que hacen parte de esta. Adicionalmente, al mejorar la comunicación y la motivación, los funcionarios y funcionarias tendría una actitud más proactiva con cada uno de los programas y proyectos, llevándolos a un nivel de cumplimiento óptimo. Incluso a nivel externo favorece a la Secretaría de Educación, debido a que la percepción de los habitantes del Departamento acerca del trabajo que esta hace sería mejor, ya que verían mayor articulación entre esta y no entes aislados.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Marco Contextual

En aras de una mayor comprensión del presente plan de mejora, se hace necesario contextualizar el escenario donde la organización desarrolla su actividad. En este es importante señalar los diferentes postulados y objetivos que existen en materia de educación desde lo mundial, nacional y departamental, para una mayor comprensión del entorno actual del sector. Además, permite conocer los diferentes programas que existen para la educación y la interrelación de estos. Igualmente, aporta a la transferencia del conocimiento.

Bajo este orden de ideas, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el Marco de Acción de Dakar 2000-2015, se planeta en materia de educación, los siguientes objetivos:

1. Extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos.
2. Velar por que antes del año 2015 todos los niños, y sobre todo las niñas y los niños que se encuentran en situaciones difíciles y los pertenecientes a minorías étnicas, tengan acceso a una enseñanza primaria gratuita y obligatoria de buena calidad y la terminen.

3. Velar por que sean atendidas las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y programas de preparación para la vida activa.

4. Aumentar en 50% de aquí al año 2015 el número de adultos alfabetizados, en particular mujeres, y facilitar a todos los adultos un acceso equitativo a la educación básica y la educación permanente.

5. Suprimir las disparidades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria de aquí al año 2005 y lograr antes de 2015 la igualdad entre los géneros en la educación, en particular garantizando a las niñas un acceso pleno y equitativo a una educación básica de buena calidad, así como un buen rendimiento.

6. Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para que todos consigan resultados de aprendizajes reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales.

Por su parte, (en: Ministerio de Educación Nacional, 2014, párr. 1) tiene como propósito que Colombia sea el país más educado de América Latina en el año 2025, por medio de las siguientes líneas de acción:

- Jornada Única: se busca aumentar el tiempo de permanencia de los estudiantes en la institución educativa, incrementar las horas lectivas y fortalecer el trabajo académico.

- Excelencia docente:

Becas para la Excelencia Docente: es una iniciativa del Gobierno Nacional que consiste en otorgar créditos beca, condonables en un 100%, para fortalecer académicamente a los establecimientos educativos y cualificar el desempeño de los docentes en servicio.

Todos a Aprender 2.0: Tiene como principal objetivo mejorar los aprendizajes de los estudiantes de transición a quinto grado en las áreas de matemáticas y lenguaje, en los establecimientos educativos de más bajo desempeño, según pruebas SABER, a través del mejoramiento de las prácticas de aula de sus docentes.

Acompañamiento al Docente: Para definir la ruta de la excelencia educativa, el Ministerio de Educación Nacional ha establecido dos herramientas que son de gran utilidad para el sector. Primero, el **Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)**, y el Segundo, el **“Día E, Día de la Excelencia Educativa”**.

- Colombia Bilingüe: El programa “Colombia Bilingüe 2014-2018” se ha estructurado con el propósito de fortalecer el aprendizaje del inglés en la educación básica y media.

- Colombia Libre de Analfabetismo: Una de las cinco líneas estratégicas de política del sector educativo se orienta a la superación del analfabetismo.

- Acceso a la Educación Superior con calidad: Busca financiar la demanda en educación superior de estudiantes de bajos recursos, para el acceso de programas de calidad que permita mejorar la competitividad del país.

La Gobernación de Antioquia cuenta con 14 secretarías para cumplir con su plan de desarrollo: Secretaría de Gobierno, Secretaría General, Secretaría Privada, Secretaría

de Hacienda, Secretaría de Educación, Secretaría de Salud y Protección Social, Secretaría de Infraestructura Física, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, Secretaría de Minas, Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, Secretaría de Productividad y Competitividad, Secretaría de Medio Ambiente, Secretaría de las Mujeres, Secretaría de Participación ciudadana y desarrollo social. El plan de desarrollo está compuesto por las siguientes 7 líneas estratégicas:

- Línea 1. Competitividad e Infraestructura.
- Línea 2. La nueva ruralidad, para vivir mejor en el campo (Dignificar el campesino).
- Línea 3. Equidad y movilidad social.
- Línea 4. Sostenibilidad ambiental (Defensa del agua).
- Línea 5. Seguridad, Justicia y Derechos Humanos.
- Línea 6. Paz y Posconflicto (Territorios: fábricas de paz).
- Línea 7. Gobernanza y Buen Gobierno (Ética, Rectitud en el Ejercicio de Gobierno).

Cada Línea Estratégica tiene una serie de componentes, los cuales pueden ser sectores o temas de desarrollo. Cada uno de estos es un conjunto de programas. Los programas, en consecuencia, son el centro de acción del plan como quiera que entregan a la población una serie de productos con los cuales se logran los objetivos (resultados). (Plan de Desarrollo, Antioquia Piensa en Grande 2016 – 2019, pág. 68)

En la línea estratégica denominada Gobernanza y Buen gobierno, se encuentra el componente de direccionamiento estratégico; y en este el programa de comunicación organizacional y pública, el cual tiene el objetivo de fortalecer la comunicación en la

“Gobernación de Antioquia con una estrategia de doble vía que permita de un lado, motivar a los servidores para la realización de acciones positivas que busquen la transformación en torno al desarrollo integral institucional y una cultura de servicio y buen gobierno.” (Plan de Desarrollo, Antioquia Piensa en Grande 2016 – 2019, pág. 480)

Entre las 14 secretarías antes mencionadas, se encuentra la Secretaria de Educación Departamental, cuyo propósito se centra es “garantizar el derecho a la educación de los niños, niñas y jóvenes en cada una de las nueve regiones del departamento, teniendo como gran reto fortalecer la calidad de la educación pública, en procura del mejoramiento de las condiciones de vida de los antioqueños.” (Secretaría de Educación, 2016, párr. 1)

La Secretaria de Educación tiene competencia en los 117 municipios de Antioquia que no están certificados, los otros 8 municipios (Medellín, Bello, Itagüí, Envigado, Sabaneta, Rionegro, Turbo y Apartadó) están certificados y son autónomos para manejar la educación en sus territorios. La secretaría está conformada por 4 subsecretarías, puesto que para esta administración son esenciales en el camino de lograr los retos del plan de desarrollo en lo que se refiere a educación. Las subsecretarías son las siguientes:

Subsecretaría Administrativa: responsable de la administración los recursos del Sistema General de Participaciones; diseñar y ejecutar el plan de formación y capacitación docente, establecer el sistema de estímulos, que permita incrementar la capacidad individual y la colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

Subsecretaría de Parques y Ciudadela: en proceso de reestructuración administrativa y funciones.

Subsecretaría de Planeación Educativa: garante de analizar y definir los programas y proyectos a ejecutar en la Secretaría, que puedan responder a la problemática y a las necesidades de la comunidad educativa, para realizar su formulación e inscripción formal y detallada en el banco de proyectos, asegurando su alineación con la estrategia definida en la Secretaría de Educación así como con el plan de desarrollo del ente territorial.

Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa: comprometida con promover el desarrollo de la investigación, la innovación pedagógica y la producción científica y tecnológica, desde la escuela, para la construcción sociocultural del conocimiento, como acción transformadora de los contextos locales y procesos de aprendizaje; analizar los resultados de las diferentes evaluaciones que permitirán la definición de estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo, Garantizar la inclusión de los estándares básicos de competencias en los establecimientos educativos mediante la difusión, seguimiento y evaluación de la gestión educativa en sus componentes administrativos, recursos humanos, académico, convivencia y comunidad que permita, que los resultados de estas evaluaciones sean insumo para el mejoramiento continuo de los establecimientos educativos. (Secretaría de Educación, 2016, párr. 1)

Los proyectos de la Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa son llevados a cabo por profesionales universitarios, que se agrupan de acuerdo a su

formación para implementarlos. Los siguientes proyectos son derivados del plan de desarrollo *Antioquia Piensa En Grande* y están adscritos a la Subsecretaría:

- Antioquia libre de analfabetismo: El Programa “Antioquia, libre de analfabetismo” focalizará toda su atención en la lucha frontal contra el analfabetismo como primera fase del proceso de formación integral para la población joven y adulta del Departamento, priorizando la población víctima de la violencia. Se trata del ingreso de esta población al sistema educativo, garantizándole permanencia y continuidad en los demás grados y niveles de la educación.

- Más y mejor educación para la sociedad y las personas en el sector urbano: Ampliar la cobertura educativa en todos los niveles del sector urbano, desde la educación inicial, aplicando criterios de calidad, equidad y pertinencia, mediante estrategias que permitan su atención y promuevan su continuidad en el servicio educativo con enfoque diferencial y de derecho para la sociedad antioqueña, en general, y la población víctima de la violencia, en particular.

En coherencia con las políticas del Ministerio de Educación Nacional se implementarán acciones encaminadas a asegurar la articulación de todos los niveles del sistema. Eso implica la comprensión y apropiación de los estándares, la construcción de currículos pertinentes, la evaluación de resultados, el diseño e implementación de planes de mejoramiento, la referenciación para aprender de experiencias exitosas y el análisis y evaluación de la pertinencia de los programas desarrollados en los contextos institucionales.

- Modelo educativo de Antioquia para la vida, la sociedad y el trabajo: El Modelo Educativo se destacará por ser una alternativa que responda a los nuevos requerimientos de la educación antioqueña. Esto se traduce en ofrecer una formación que se encuentre en sintonía con los requerimientos de un mundo globalizado y un mercado laboral cambiante, y en la convicción de que la educación es el principal instrumento para el desarrollo de los países, el crecimiento de las economías, el aumento de la productividad y la reducción de la desigualdad.

- Más y mejor educación para la sociedad y las personas en el sector rural: El programa está encaminado a brindar una atención educativa pertinente a los niños, niñas y jóvenes de las zonas rurales y de difícil acceso.

La prestación del servicio educativo dirigida a la población rural debe brindar oportunidades que permitan superar los cambios económicos especialmente en el sistema de producción, que la han venido afectando. Así mismo, es necesario que los procesos educativos brinden oportunidades que contribuyan al mejoramiento en la calidad de vida de sus pobladores y a reducir los índices de migración a los establecimientos educativos urbanos.

- Más y mejor educación para la atención a la población en condición de discapacidad y talentos excepcionales: garantizar la educación inclusiva a estudiantes con discapacidad y talentos excepcionales en todos los niveles educativos, brindando los medios y recursos necesarios para la plena incorporación en condiciones de igualdad.

- Excelencia educativa con más y mejores maestros: Formar e incentivar educadores y directivos docentes integrales con mentalidad innovadora, participes de

comunidades pedagógicas de todo el mundo, que conozcan y apliquen los últimos desarrollos de la pedagogía, la investigación y la tecnología.

El Programa de la “Excelencia Educativa con Más y Mejores Maestros” tiene como propósito fundamental la formación de los educadores y de los directivos docentes. Se pretende que los educadores de Antioquia sean mejor formados y con métodos modernos.

- Más y mejor educación para la población étnica: implementar estrategias que permitan desarrollar una educación que responda a las características, necesidades y aspiraciones de los grupos étnicos, potenciando la identidad cultural, la interculturalidad y el multilingüismo. Se tendrá como una de las intencionalidades fomentar y acompañar el desarrollo de procesos de consulta, concertación y participación activa al interior de cada grupo étnico para implementar proyectos educativos pertinentes a sus particularidades sociales, culturales, lingüísticas y territoriales.

- Educación terciaria para todos: Promover e impulsar articulaciones e interacciones entre la formación universitaria, la formación técnica, la formación tecnológica y la formación para el trabajo y el desarrollo humano, para fortalecer el sistema de educación terciario en el Departamento, con miras a garantizar más y mejores opciones de formación a la población antioqueña y la población víctima de la violencia, en especial, a las madres cabezas de familia, adolescentes y población con discapacidad.

Se impulsará la Universidad Digital para responder a las demandas de los jóvenes en programas de educación superior. La educación superior, de alguna manera ha sido excluyente. Se promoverá una entidad de educación superior digital sin

vanidades académicas que le abra las puertas a todo aquel antioqueño que quiera ser universitario. Los jóvenes, los dirigentes comunales, las madres comunitarias, los obreros, los reclusos, y todos aquellos que hoy no podrían acceder a la educación superior.

- Antioquia territorio inteligente - ecosistema de innovación: Implementar el ecosistema de innovación como proceso que potencia el mejoramiento de la calidad de la educación, a través de la apropiación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación-TIC- en los establecimientos educativos antioqueños.

La investigación plantea, como referente, los conceptos de relación cara-a-cara y relación didáctica situadas en el contexto de dicha sociedad. Por tal motivo el Departamento plantea los siguientes retos:

- ✓ Garantizar la actualización, la accesibilidad, la alfabetización digital y el desarrollo de sistemas de información departamental que permitan acercar al ciudadano a la gestión del conocimiento a través de herramientas más flexibles e integrales, permitiendo el acceso a la información y garantizando eficiencia y eficacia en los elementos educativos.
- ✓ El acceso a redes de banda ancha es una condición necesaria para implementar las plataformas de punto neutro que soporten los contenidos educativos que contribuirán a la mejora de los resultados a alcanzar en materia de formación. A ello, van destinados los esfuerzos en la realización de estándares y formatos, así como los entornos virtuales de aprendizaje y plataformas digitales que faciliten el uso de contenidos

educativos y recursos didácticos, por parte de toda la comunidad educativa.

- ✓ Actualizar y optimizar la arquitectura tecnológica de Antioquia, la red de conectividad, las plataformas de aprendizaje virtuales y digitales, desde una transformación tecnológica completa, utilizando tecnología de vanguardia previendo escalabilidad, actualización y mantenimiento de toda la infraestructura para el mediano y largo plazo en procesos académicos administrativos. (Gobernación de Antioquia, 2016, págs. 309-322)

4.2 Marco Teórico

Es preponderante definir los elementos que sirven como soporte al plan de mejora del presente proyecto, puesto que estos permiten una mayor comprensión del mismo. Además, son la base teórica para el desarrollo o puesta en marcha de este plan. El temario a abordar es el siguiente: comunicación organizacional, comunicación externa y comunicación interna.

La comunicación organizacional es determinante en cualquier tipo de organización, puesto que posibilita el alcance de los objetivos.

En la comunicación organizacional los procesos de comunicación

Son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté

destinada, la comunicación externa y la comunicación interna (Brandolini & González, 2009, pág. 11).

Desde otra perspectiva la comunicación organizacional es

El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una **disciplina** cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas,

necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable. (Fernández C. , 2012, pág. 12).

El autor anterior plantea una visión amplia de la comunicación organizacional, ya que la aborda como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades. También, desde el conjunto de mensajes que se da en la organización a través de lo formal o informal.

Acorde con lo anterior, en la comunicación organizacional

El proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella. (Chiavenato, 2009, pág. 321)

A raíz de la trascendencia que tiene la comunicación organizacional en las organizaciones, Chiavenato (2009, pág. 321) recomienda lo siguiente:

Los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros.

Los autores anteriormente referenciados, concuerdan en que la comunicación organizacional son todos los mensajes que se dan en las organizaciones de manera formal o informal entre sus miembros, y la gestión que se haga de esta repercute directamente en el alcance de los objetivos. Para el presente plan de mejora, entender la comunicación interna como lo plantea Fernández (2012), es pertinente puesto que todas las técnicas y actividades deben ser estratégicas para que faciliten el logro los objetivos. Además, las recomendaciones que hace Chiavenato (2009) aportan a este proyecto, ya que la gestión de la comunicación organizacional inicia desde la dirección y sin una directriz u hoja de ruta, es probable que se presenten desviaciones con ésta.

Bajo esta línea, la comunicación externa ayuda a visualizar las actividades y el objeto social de las organizaciones, en el entorno que se desarrolla.

La comunicación externa hace referencia a “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de

comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Fernández C. , 2012, pág. 12).

Debido a que la problemática del presente proyecto se concentra en la comunicación interna, no se desarrolla ampliamente el concepto de la comunicación externa.

Seguidamente, la comunicación interna es una de las actividades de mayor importancia dentro de las organizaciones y juega un papel determinante para la consecución de los objetivos de las mismas. De ahí su relevancia puesto que para la administración departamental es vital cumplir con sus promesas. Por esto, se debe comprender la comunicación interna como “una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes” (Brandolini & González, 2009, pág. 25). También, afirman que debido a que la comunicación interna es dirigida específicamente a los colaboradores de una organización “las temáticas abordadas desde la comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía”. Igualmente ésta contribuye a afianzar las relaciones en el equipo “y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan” (Brandolini & González, 2009, pág. 25).

La conceptualización acerca de la comunicación interna es amplia y tiene múltiples elementos debido a que es uno de los pilares de cualquier tipo de organización, puesto que involucra a todos los miembros independientemente de la labor que desempeñe. Por ello, Brandolini y González (2009, pág. 26) resaltan que

Las comunicaciones internas pueden adoptar diferentes canales de acuerdo con la estrategia global en materia de comunicación corporativa que la empresa quiera poner en marcha. Aunque, deben estar enmarcadas y delineadas dentro del plan de gestión y no configurarlas como una actividad alejada del management.

Si bien Brandolini y González (2009) tratan de abordar ampliamente el concepto, dejan a un lado el elemento de motivación e integración que logra la gestión de la comunicación interna. Por lo anterior, cobra sentido complementar el concepto con la siguiente definición:

El 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernández C. , 2012, pág. 12).

Otra visión de comunicación interna es

Un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para

desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc. (García, 1998, pág. 1).

A la par, una estrategia de comunicación interna debe ser materializada a través de un plan de comunicación pertinente a la realidad organizacional. Este plan, debe estar “bien diseñado y correctamente realizado, lo que ayuda a mantener unida a la organización y permite producir mejores resultados que se perciben en la mayor eficiencia en la comunicación entre sectores y por el mejor clima laboral”. (Brandolini & González, 2009, pág. 37). Añaden que para cualquier plan o proceso de comunicación interna se debe contar con las siguientes instancias: pre-diagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución del plan y seguimiento. Esto es

La primera etapa, la de pre-diagnóstico, es un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para revelar información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría.

La segunda etapa, la del diagnóstico, devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición (auditoría de CI, encuesta de clima, entre otras).

La tercera etapa, es la planificación que consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados revelados en la auditoría, es decir, las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución en relación

a la comunicación interna. En definitiva, es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades reveladas en el diagnóstico.

En la etapa de ejecución se ponen en marcha las acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna. Esto puede implicar diferentes tipos de desarrollos ya sea capacitaciones, desarrollo de canales de comunicación interna, reuniones, entre otros.

La última instancia contempla el seguimiento del proceso de implementación del plan. Es decir que se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas. Esta fase es también diagnóstica ya que permite ir corrigiendo o adaptando el plan a partir de la realidad que presenta la actividad diaria para garantizar el logro de los objetivos del plan de comunicación interna.

Si bien los autores referenciados anteriormente esbozan la comunicación interna desde el mismo enfoque, para este plan de mejora los presupuestos planteados por Brandolini y González (2009), se enlazan con el propósito que tiene el mismo; puesto que la comunicación interna es una herramienta para alcanzar un fin y contribuye a generar motivación en los colaboradores. Así mismo, las etapas para materializar la comunicación interna son relevantes para formular las estrategias.

4.3 Marco Legal

La relación laboral de los funcionarios y funcionarias de la Secretaría de Educación de Antioquia, está formalizada según el artículo 37 del Código Sustantivo del Trabajo (C.S.T), el cual señala que hay dos formas de contrato, verbal o escrito y ambos son válidos. En este caso se dan de manera escrita, cumpliendo con las especificaciones de forma que señala el artículo 39 y 57 en el numeral 7 del C.S.T.

Los servidores públicos de la Secretaría de Educación, deben cumplir con lo pactado en el contrato laboral y los numerales 2ª, 4ª y 5ª del artículo 58 del C.S.T los cuales señalan lo siguiente:

2ª. No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.

4ª. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios. (Alcaldía de Bogotá, s/f)

Lo anterior, soporta que el equipo no solo este comprometido con sus funciones si no con todas aquellas actividades que faciliten alcanzar los objetivos.

Igualmente, es importante que en el reglamento interno de trabajo se haga alusión a la comunicación interna y de los compromisos que demanda por parte de los servidores

públicos. El artículo 104 del C.S.T señala que el “reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio”. (Alcaldía de Bogotá, s/f)

El C.S.T en el artículo 108 señala que el reglamento interno de trabajo debe tener como mínimo las siguientes características:

1. Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento.
2. Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba.
3. Trabajadores accidentales o transitorios.
4. Horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.
5. Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.
6. Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica.
7. Salario mínimo legal o convencional.
8. Lugar, día, hora de pagos y período que los regula.
9. Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el empleador suministre.
10. Prescripciones de orden y seguridad.
11. Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones, para prestar los primeros auxilios en caso de accidente.

12. Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.

13. Especificaciones de las labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de dieciséis (16) años.

14. Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.

15. Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.

16. Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.

17. La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos del personal y tramitación de éstos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

18. Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren.

19. Publicación y vigencia del reglamento. (Alcaldía de Bogotá, s/f)

Así mismo, la gobernación de Antioquia tiene un manual de procesos para las comunicaciones internas, que deben cumplir todas las dependencias para cualquier estrategia de comunicacional. Este manual tiene por objetivo “definir la metodología y el procedimiento que debe seguir la organización para la difusión de las diferentes estrategias y campañas de comunicación dirigidas al público interno y externo a través de los canales institucionales de la Administración Departamental”. El procedimiento es:

1. Identificar las actividades, programas o proyectos de las diferentes dependencias.
2. Programar la difusión de los temas o campañas en los medios institucionales internos: pantallas de los ascensores, carteleras internas, Boletín, intranet, y Noticiero interno.
3. Diligenciar el cronograma de Medios institucionales y establecer el orden de difusión de los temas y campañas que se socializarán en estos medios.
4. Generar las piezas gráficas para cada campaña o mensaje.
5. Generar contenido escrito para los medios.
6. Aprobación del contenido para su difusión final.
7. Evaluar lo producido y tomar acciones. (Gobernación de Antioquia, s/f)

5. METODOLOGÍA

En este plan de mejora se lleva a cabo un conjunto de procedimientos secuenciales, que se desarrollan a partir de:

5.1 Enfoque de la propuesta

El enfoque del presente plan de mejora es de carácter cualitativo, dado que se centra en comprender el estado de la comunicación interna, y a partir de ello sugerir alternativas de mejora.

Según Galeano (2007)

Una investigación cualitativa es la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción, a partir de la lógica de los diversos actores sociales, colocando énfasis en la valoración de lo subjetivo y lo vivencial y en la interacción entre los sujetos de la investigación. (pág. 11)

Al mismo tiempo, este enfoque propicia que desde la realidad organizacional surjan los diferentes postulados para alcanzar el propósito general.

5.2 Modalidad de la propuesta

La modalidad es plan de mejora. Según el reglamento de prácticas de la (Facultad de Administración de Empresas UNAULA, 2016, pág. 12) un Plan de Mejora es:

1. El Plan de mejora como trabajo de grado correlacionado con la Práctica Profesional es un estudio que aborda necesidades o problemas concretos de las organizaciones en las cuales se realiza la práctica profesional; ello implica un trabajo inicial de observación, exploración, descripción, interpretación y explicación del problema el cual será abordado metodológicamente siguiendo las pautas trazadas desde la asignatura de Trabajo de Grado.

2. Igualmente se podría entender el Plan de Mejora como un esfuerzo teórico-práctico por solucionar o mejorar algunos problemas o procesos administrativos que resultan afines área de desempeño del practicante en la organización.

3. Finalmente, se puede entender como el proponer o desarrollar mejoras a procesos, procedimientos, funciones o servicios de la organización. Este proponer y desarrollar programas o proyectos para atender necesidades puntuales de la organización se debe realizar en mutuo acuerdo con el tutor o jefe inmediato del área en la cual se desempeña el practicante.

5.3 Estrategias De Acercamiento A Los Actores

5.3.1 Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos que se utilizan son dos, la revisión documental y entrevista semiestructurada, dado que son las herramientas que ayudan a cumplir los objetivos específicos.

Con la **revisión documental**, se logra recoger las prácticas que se han utilizado en el pasado para mejorar la comunicación interna de la Subsecretaría. Además, es el punto de partida para evaluar y elaborar estrategias que apunten a lograr el objetivo.

La revisión documental es

La revisión bibliográfica y documental constituye uno de los principales pilares en los que se sustenta la investigación educativa. La elaboración del marco teórico a partir de la revisión documental resulta imprescindible, ya que, fundamentalmente, nos permite delimitar con más precisión nuestro objeto de estudio y constatar el estado de la cuestión, evitando así resolver un problema que ya ha sido resuelto con anterioridad por otros investigadores.

Se define la revisión documental como el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información. Diferenciamos entre fuentes de documentación primarias (textos completos y originales) y fuentes de documentación secundarias (seleccionan, referencian y/o resumen la información primaria). No resulta funcional que un investigador utilice un número excesivo de fuentes de información, sino que debe ser capaz de seleccionar aquellas que mejor respondan a sus necesidades e intereses. (Rodríguez & Valldeoriola, 2009, pág. 2)

La entrevista semiestructurada contribuye a obtener la información necesaria para el plan de mejora; que es llevada a cabo con los diferentes miembros de la Subsecretaría de una manera menos instrumentalizada, puesto que es importante conocer de manera precisa los comentarios que se generen.

La entrevista semiestructurada

Presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz & Torruco, 2013, párr. 2)

6. HALLAZGOS Y PROPUESTAS

Este plan de mejora se desarrolla a partir de tres fases, la primera es la identificación del estado de la comunicación organizacional en la Subsecretaría, la segunda en la caracterización de las estrategias de comunicación organizacional, y la tercera en recomendar las estrategias de comunicación organizacional para la Subsecretaría.

- Fase I: identificación del estado del proceso de comunicación organizacional al interior de la Subsecretaría.

En el proceso para identificar el estado de la comunicación organizacional en la Subsecretaría, se empleó la revisión documental con el fin de tener el contexto de lo trabajado en lo concerniente a comunicación organizacional. En la búsqueda se halló que en el primer semestre del año 2016, los directivos, algunos profesionales universitarios y la practicante de la Subsecretaría, identificaron la falta de conocimiento y apropiación de servidores públicos sobre los diferentes programas y proyectos. Esto lo identifican una vez hacen revisión de las quejas y reclamos constantes de la ciudadanía. Esta problemática ha afectado la prestación del servicio a la comunidad, puesto que en algunas ocasiones no pueden acceder a los programas de manera oportuna como consecuencia de una ineficiente atención por parte de los servidores públicos. Para contrarrestarlo se implementa lo siguiente estrategia:

Boletín Informativo Semanal: mantiene informados y actualizados a los servidores sobre las diferentes acciones, gestiones y actividades a desarrollar desde los diferentes programas y proyectos. Además en las jornadas de trabajo institucionalizadas se contribuye a mitigar muchas de las falencias de comunicación interna y de relacionamiento que se identificaban en el clima de la organización, lo cual se complementa con la inclusión y el uso de algunas redes sociales como Facebook, WhatsApp y Metaportal que ayudan a mayor circulación la información. (Montaño, 2016, pág. 3)

Además, a partir de la observación realizada en este plan de mejora, se encuentra que en el primer semestre del 2016, se instaló una aplicación llamada Micro-Sitio en cada uno de los computadores de los servidores públicos de la Subsecretaría la cual no requiere acceso a Internet. En este reposan los diferentes boletines informativos y tiene como propósito servir de multiplicador de los canales de comunicación. La administración y alimentación del Micro-Sitio está a cargo del Practicante de Excelencia.

De otro lado, se realiza una entrevista semiestructurada al Director de Evaluación y Calidad Educativa¹, de la Subsecretaría Para el Mejoramiento de la Calidad Educativa. En la entrevista el director señala la relevancia que tiene la comunicación tanto interna como externa en los procesos de la Subsecretaría, además informa que ésta presenta debilidades. Al interior considera que los diseños y como se presenta la información de los diferentes programas y proyectos a los servidores públicos no es llamativo y contribuye a que estos pierdan el interés por conocer acerca de los demás proyectos de

¹ Tiene funciones de la Subsecretaría, ya que ésta no cuenta con Subsecretario.

los cuales no hacen parte. A nivel externo apunta que las actividades que realiza la Subsecretaría no están teniendo el impacto que se quiere en la comunidad y estos no conocen las múltiples actividades que se llevan a cabo. Igualmente, hace la invitación a trabajar en conjunto con la practicante de comunicación y el publicista de la Subsecretaría, para que desde cada una de las disciplinas se logre mejorar lo anteriormente expuesto.

Adicionalmente, se observa que la comunicación se da mediante reuniones entre los integrantes de cada proyecto y con el Director de Evaluación y Calidad Educativa. En ocasiones, la comunicación entre los profesionales y el Director se dificulta por la múltiples actividades que éste tiene en los municipios del Departamento, lo que retrasa algunos procesos. Al mismo tiempo, la comunicación organizacional se afecta cuando el proceso de integración de los nuevos contratistas no se realiza eficazmente con lo demás miembros del equipo de la Subsecretaría.

Fase II: caracterización de las estrategias de comunicación organizacional

Para caracterizar las estrategias de comunicación organizacional, específicamente en la comunicación interna, debido a que es la que presenta la problemática, se tiene presente que estas deben apuntar a “generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía”. También, se “ intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, *ofrecer un buen clima de*

trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan” (Brandolini & González, 2009, pág. 25).

En tal sentido, las estrategias de comunicación organizacional son las siguientes:

- ❖ Fortalecimiento del Plan de Comunicaciones de la Subsecretaría: Una vez se revisa el estado de la comunicación interna y después de realizada la entrevista al Director de Evaluación y Calidad Educativa, se decide dar continuidad a los boletines internos que se venían realizando en el primer semestre del año, proporcionándole una nueva estructura y diseño, con el fin de comunicar las actividades de los diferentes programas y proyectos de la Subsecretaría en el segundo semestre. Para alcanzar el impacto esperado con el boletín, cobra relevancia participar en las fases de recolección, edición, publicación y difusión. A la par, para posicionar entre los servidores públicos el boletín, la periodicidad de publicación es semanal, aunque dependiendo de las actividades de la Subsecretaría las publicaciones aumentan en la semana. Igualmente, se utilizan las carteleras que tiene la Subsecretaría para replicar la información de los boletines. Esto permite que tanto los servidores públicos como el público externo conozcan de las actividades y programas de la Subsecretaría. Además, se hace uso del correo electrónico y se continúa utilizando el espacio Micro-Sitio para almacenar y reposar los diferentes boletines internos y las demás comunicaciones de interés para el equipo. Estos medios se enmarcan en el propósito de multiplicar los canales de comunicación.

Complementario al fortalecimiento del Plan de Comunicaciones, se crea el comité de comunicación de la Subsecretaría y se logra trabajar de manera articulada, para potencializar la comunicación organizacional (comunicación interna y externa). Se crean piezas virtuales más amenas, logrando un mayor impacto en los usuarios. Adicionalmente, los líderes de los diferentes proyectos solicitan apoyo en lo comunicacional y estratégico al comité.

Dentro de la táctica utilizada en el Plan de Comunicaciones, se realiza un concurso interno con la intención de motivar la lectura del boletín interno y convertirlo en un espacio para conocer acerca de los programas y proyectos de los cuales no hacen parte. Este consiste en hacer preguntas de los boletines que salieron en la semana y los participantes acumulan puntos durante el tiempo que dure el concurso, al final los que más se destacaron reciben incentivos.

- ❖ **Clima Organizacional:** con este elemento se busca que el clima laboral en la Subsecretaría sea bueno y subsanar inconvenientes que se hayan presentado; esto es importante puesto que contribuye con la motivación del equipo humano y estrecho relaciones labores entre los mismos. Sin este elemento, el proceso de comunicación organizacional se dificulta y por ende hace que los procesos se entorpezcan. Por tal razón, se lleva a cabo una salida a la hostería Los Farallones con la participación del 90% del equipo; en esta se planearon espacios para la capacitación (dictada por un profesional externo de la Gobernación), afianzamiento de relaciones interpersonales y la recreación.

Además, en la oficina se organizan actividades de integración como celebración de cumpleaños y amor y amistad.

Otra táctica utilizada para la estrategia de clima organizacional, es la implementación del programa Pausas Activas, en esta se realiza gestión con la ARL Positiva para llevar a cabo pausas activas con un profesional del área, el propósito es contribuir a la salud de los servidores públicos. Además, busca generar motivación en los miembros del equipo con su trabajo, ya que el proceso de comunicación interna necesita de la proactividad de ellos.

- ❖ Articulación con el proyecto de Gestión del Conocimiento: debido a que en la Subsecretaría existen otros proyectos de práctica profesional, articular el de Gestión del Conocimiento y este, permite unificar la información de los proyectos de la Subsecretaría y elaborar fichas para que los servidores públicos consulten los principales elementos de los mismos y puedan utilizar esta información tanto a nivel interno y como externo, durante las salidas a campos en los diferentes municipios del departamento.

Fase III: recomendar las estrategias de comunicación organizacional para la Subsecretaría.

Se recomienda llevar a cabo las tácticas propuestas en el Plan de Comunicación del presente ejercicio, puesto que para generar el impacto que se pretende en los servidores públicos, la estrategia debe permanecer en el tiempo, adaptándola a las

dinámicas organizacionales que se presenten. El Plan de Comunicación se debe seguir gestionado en conjunto con la dirección, mantener el incentivo (material) y con el aporte que le hacen otras disciplinas al mismo. También, es importante que se defina un instrumento de medición para hacer seguimiento al mismo, estableciendo indicadores que permitan evaluar el avance de las acciones implementadas y tomar los correctivos que sean necesarios.

En ese mismo sentido, se recomienda que desde este proyecto exista un mayor acercamiento a los proyectos de la Subsecretaría, para que desde allí surjan estrategias que faciliten el conocimiento de estos en los demás miembros del equipo. De igual forma, se recomienda que en el proyecto se ponga mayor énfasis en aspectos de desarrollo humano y clima organizacional porque es donde persisten mayores debilidades, sin descuidar la gestión de comunicación organizacional (comunicación interna y externa).

Igualmente, la estrategia comunicacional debe ir de la mano con la estrategia de clima organizacional, ya que la última facilita o sirve de base para lograr la primera. Es importante que se propicien más espacios de encuentro colectivos, para afianzar las relaciones entre los miembros del equipo, puesto que esto ayuda a mejorar el clima organizacional, la motivación para el trabajo conjunto y el conocimiento de los programas y proyecto de la Subsecretaría. Las anteriores estrategias deben tener un responsable para lograr lo que se pretende.

Finalmente, es relevante continuar la estrategia de articulación del proyecto de Gestión del Conocimiento y este, puesto que se complementan y contribuyen a lograr el objetivo de generar conocimiento entre los servidores públicos, acerca de los

programas y proyectos que tiene la Subsecretaría, para que de esta manera se pueda servir eficientemente a la población educativa del departamento de Antioquia. Asimismo, se podría integrar con otros proyectos que apunten a lo organizacional.

7. CONCLUSIONES

Para que la gestión de la comunicación organizacional tenga sentido y aporte al logro de los objetivos de la Organización, es fundamental que haya voluntad de ser partícipes de las actividades que están orientadas a mejorar la comunicación organizacional. Esta voluntad debe partir tanto del nivel directivo como de los servidores públicos de la Subsecretaría. De igual forma, lograr una mayor cohesión de equipo, ayuda al desarrollo y en los resultados de los proyectos, puesto que serían más eficientes, gracias al trabajo conjunto.

Al identificar el estado de la comunicación organizacional en la Subsecretaría, se hace evidente las dificultades de articulación entre la dirección y la gestión de la comunicación organizacional. Por ello fue fundamental realizar la entrevista semiestructurada al director de la Subsecretaría, para conocer la intención que desde allí se tenía y para que el trabajo se realizara de manera conjunta.

En la caracterización de las estrategias de comunicación organizacional, la continuación del boletín se convierte en un aspecto clave puesto que el equipo antiguo ya conocía de éste y por ende no presenta resistencia. Sin embargo, con el equipo nuevo (contratistas) fue más exhaustiva la invitación a leerlo, ya que estos no conocían de la intención que tenía el mismo. Para lograrlo, tomó importancia que en las

reuniones de inducción se les ilustrará acerca de este y que desde la dirección se promovieran las diversas actividades de la comunicación organizacional. De la mano con lo anterior, el concurso logra llamar la atención de los servidores públicos para la lectura del boletín. Si bien todos no participaron por cuestiones de tiempo, muchos manifestaron hacer seguimiento a la información enviada y de lo relevante que era para ellos conocer información que algunos desconocían acerca de proyectos y programas estratégicos.

Por su parte, las actividades de clima organizacional tuvieron una buena recepción en el equipo. En la salida a la hostería los Farallones participó el 90% de las personas que conforman la Subsecretaría, incluyendo los directivos de la misma. En este espacio el profesional que realizó la capacitación hizo importantes reflexiones del trabajo en equipo y del ser; también hubo espacio para la diversión e integración del equipo. Es ahí donde este tipo de actividades ayudan a mejorar asuntos organizacionales en la Subsecretaría.

Por último, si bien en el segundo semestre del 2016 se lograron avances en la comunicación y clima organizacional, es primordial seguir reforzando estos aspectos ya que debe ser continuo para que el impacto en el corto y mediano plazo sea mayor. Estas estrategias no solo traerían resultados a nivel interno, si no a nivel externo, debido a que la percepción de los habitantes del departamento de Antioquia acerca del trabajo que realiza la Subsecretaría sería mejor, puesto que verían mayores acciones de articulación entre los servidores públicos de las direcciones que la conforman y no entes aislados.

Esta propuesta deja ver que la comunicación organizacional y la información es un activo de cualquier organización y por ello debe ser gestionada, ya que se convierte en un elemento fundamental para lograr los objetivos.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Bogotá. (s/f). *CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Brandolini, A., & González, M. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM. Recuperado el 7 de Noviembre de 2016

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F., México: McGraw-Hill.

Díaz, L., & Torruco, U. (13 de Mayo de 2013, párr. 2). *Investigación en educación médica*. Obtenido de <http://riem.facmed.unam.mx/node/47>

en: Gobernación de Antioquia. (2016, parr. 1). Recuperado el Agosto de 2016, de <http://antioquia.gov.co/index.php/2014-01-03-13-49-44/2016-02-21-02-28-53>

en: Gobernación de Antioquia. (2016, parr. 2). Obtenido de <http://antioquia.gov.co/index.php/2014-01-03-13-49-44/2016-02-21-02-28-53>

en: Ministerio de Educación Nacional. (2014, parr. 1). Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-82735.html>

Facultad de Administración de Empresas UNAULA. (2016). *Reglamento de prácticas Facultad de Administración*. Medellín: Ediciones UNAULA. Recuperado el 11 de Diciembre de 2016

Fernández, C. (2012). *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. México D.F., México: TRILLAS.

Fernández, C. C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

García, J. J. (1998). *LA COMUNICACIÓN INTERNA*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Gobernación de Antioquia. (2016). *Plan de Desarrollo Antioquia Piensa en Grande*. Medellín, Antioquia, Colombia.

Gobernación de Antioquia. (s/f). *ISOLUCIÓN*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de

http://isolucion.antioquia.gov.co/ISOlucion//bancoconocimiento/C/ComunicacionesCorporativasGobernaciondeAntioquia_v3/ComunicacionesCorporativasGobernaciondeAntioquia_v3.asp?Id_Articulo=14958&Exp=

MEN. (3 de Febrero de 2016). *Misión, Propósito Superior y Visión*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2016, de <http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-printer-89266.html>

Ministerio de Educación Nacional. (29 de Mayo de 2013). *Información Institucional*. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de <http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-85244.html>

Ministerio de Educación Nacional. (s/f). Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-355154_foto_portada.pdf

Montaño, B. M. (2016). *Estrategias de Endomarketing para empoderar al equipo humano de la Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa sobre*

los programas y proyectos estratégicos en el primer semestre del 2016.

Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Recuperado el Agosto de 2016

Revista M&M. (s/f). Recuperado el 2 de Septiembre de 2016, de http://www.revista-mm.com/ediciones/rev76/admin_endo.pdf

Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (Julio de 2009). *Métodos y técnicas de investigación en línea*. Recuperado el 3 de Abril de 2016, de <http://bernal.pro/informatica/educaciononline/send/4-tic/62-meticmytiel>

Romo, R. S., & Pérez Esparza, M. A. (Octubre de 2010). *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración*. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

Se educa. (2016). Recuperado el Agosto de 2016, de <http://www.seduca.gov.co/>

Secretaría de Educación. (2016, parr. 1). Obtenido de <http://www.seeduca.gov.co/quienes-somos/secretaria-de-educacion/secretaria-de-educacion>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s/f). *datateca*. Recuperado el 4 de Octubre de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_comunicacin_organizacional_concepto_y_funciones.html#_ftnref1

Villaverde, A. (1997). *Funlam*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2010/03/Unidad3.363.pdf>

ⁱ Se valoran profundamente las diferencias de género; sin embargo en este texto se privilegia la estética y por ello todo estará escrito en masculino para no hacer denso el mismo