

# Desarrollo del Plan de Comunicación en un centro escolar

*Aurora Banegas Collado  
Charo Aizpún Burguete  
Colegio Cardenal Larraona. Pamplona*

## Resumen

El artículo describe de manera sintética el Proyecto de Dirección ideado para desarrollar el Plan de Comunicación en el Colegio Cardenal Larraona. Este plan nace de las necesidades detectadas en el centro en cuanto a comunicación y transmisión de la información.

Es un proyecto engarzado con la Misión y Visión del centro y con el Plan Estratégico establecido para el trienio 2009-2012, con lo que el respaldo del Equipo Directivo para su consecución es total.

El diseño del proyecto queda repartido en tres cursos escolares en los que se desarrollarán las ocho fases planeadas, pretendiendo por una parte que el trabajo para su realización no suponga una excesiva carga pero, por otra, evitando que no se pierda en el tiempo.

La estructura de trabajo busca así la máxima participación y aportación de todos los grupos de interés del centro, representados en todos los grupos de trabajo creados para su desarrollo.

La finalidad última es lograr un centro en el que cada estamento de la comunidad educativa disponga de toda la información que necesite, tenga pleno acceso a los canales de comunicación y pueda hacer aportaciones. De esta manera, se incrementará la implicación y motivación del personal del colegio y de las familias y alumnos en la consecución del Proyecto Educativo y se contribuirá a mejorar la imagen del centro de cara al exterior.

## Palabras clave

Plan de comunicación, Carácter Propio, Proyecto educativo, Grupos de interés, Evaluación de la satisfacción, Participación, Proyecto de dirección, Plan estratégico, Imagen corporativa, Comunicación interna y externa.

# Development of a School Communication Plan

## Abstract

The article describes the Management Project that develops the Communication Plan of Colegio Cardenal Larraona. This plan arises to satisfy the current needs in the school for communication and information.

The Project is closely connected to the school's Mission and Vision and to the Strategic Plan for 2009-2010, what implies that the Management Board totally supports it.

The eight stages of the Project will be distributed throughout three school years, so that it will not imply extra-work but making sure it will be accomplished.

The task structure aims to get the maximum participation of all the school's interest groups, that will be represented in the working groups developing the Project.

The ultimate goal is that Colegio Larraona will become a school where every member of the educative community gets all the information that may need, has access to all the communication channels and may make their own contributions. This way, the motivation and willingness of the staff and of the parents and students to develop the Educative Project will increase and the school's image will be improved.

## Key words

Communication Plan, Organization values, Interest groups, Participation ,

Management Project, Strategic Plan , Corporate image, Internal and external communication.

## 1. Identificación del proyecto

Nuestro proyecto denominado Plan de Comunicación del Colegio Cardenal Larraona pretende, por una parte, ayudarnos a elaborar el proceso que recoja todas las actuaciones que se están llevando a cabo en el campo de la comunicación hasta la fecha en el centro y plasmarlas en un plan de comunicación eficaz para el colegio y, por otra, crear un proceso efectivo de comunicación interna y externa que satisfaga las necesidades y demandas de los grupos de interés del centro.

La realización de este proyecto viene de las siguientes justificaciones:

- a) Resultados bajos en los ítems de las encuestas de satisfacción referidos a este tema y que anualmente responden el personal docente y no docente, familias y alumnos.
- b) Inquietud por apoyar la consecución de la visión del colegio para un futuro a medio y largo plazo según la priorización realizada durante el año 2009 y en la que han intervenido diversos estamentos de la comunidad educativa.
- c) Apoyo para cubrir alguno de los objetivos estratégicos establecidos en

el plan estratégico elaborado para el próximo trienio (año 2009-12).

Asimismo, consideramos que gracias a este Plan obtendríamos las siguientes ventajas competitivas:

- a) Tendríamos criterios de comunicación unificados y conocidos por todos.
- b) Dispondríamos de una herramienta básica que exprese de manera sistemática y clara cómo deben llevarse a cabo los procesos de comunicación interna y externa, al menos en sus líneas generales.
- c) Los grupos de interés estarían más informados y, por tanto, más satisfechos con los procesos, logrando mayor implicación en la consecución de objetivos.
- d) Mejoraríamos la imagen de nuestro colegio ante la sociedad al tener definidos dónde, cómo y cuándo queremos presentar nuestros logros y resultados.

Con la consecución de los objetivos del Plan se verían beneficiados tanto la organización en sí misma como los distintos miembros de la comunidad educativa.

Este Proyecto de Dirección tiene un desarrollo estratégico que sigue los pasos estructurados por la Gestión de Proyectos. Según esta disciplina, a la hora de diseñar un proyecto deberíamos tener en cuenta una serie de pasos que son: detectar la necesidad, fijarse objetivos, adjudicar los recursos, planificar las actividades con sus hitos, distribuir funciones, adjudicar tiempos, establecer los momentos de control y revisión, prever planes de contingencia ante posibles riesgos (*MANAGEMENT: La Gestión Eficiente de los Centros Educativos*).

## 2. Contexto del proyecto

### • Descripción del centro: quiénes somos

El Colegio Cardenal Larraona es un centro educativo cuya Entidad Titular es la Provincia Religiosa de Euskal Herria de los Misioneros Claretianos y concertado por el Departamento de Educación del Gobierno de Navarra.

El centro está ubicado en un barrio residencial cercano al centro de la ciudad. Imparte enseñanza reglada correspondiente a 2.º ciclo de Educación Infantil, Educación Primaria, Secundaria Obligatoria y Bachillerato con dos líneas en cada nivel. Asimismo contamos con un aula transitoria para atender al alumnado diagnosticado con Trastornos Generalizados del Desarrollo.

La referencia cristiana y claretiana es clave para el desarrollo de nuestra organización dado que aporta al centro su Carácter Propio, el cual condiciona nuestro proyecto educativo y, consiguientemente, la educación impartida a través del mismo.

Desde el Equipo Directivo, se fomenta la actualización profesional y pedagógica, dando una gran importancia a la innovación y definiendo una apuesta decidida por el camino hacia la excelencia y la mejora continua. Para ello, contamos a nuestro favor con el arraigo entre el personal de la creencia del trabajo en equipo y su implicación en proyectos.

### • Nuestros grupos de interés

Para entender la importancia de tener un buen plan de comunicación es fundamental identificar los grupos de in-

terés del centro a quienes va dirigido el plan y conocer sus características.

- **Entorno y sociedad:** proximidad al centro de la ciudad, a la Universidad Pública y a la Privada; barrio de nivel económico medio-alto y lento proceso de envejecimiento compensado con los hijos de antiguos alumnos que vienen de otros barrios; centro inscrito en la zona mixta promulgada por la ley foral del vascuence en la que conviven el castellano y el euskera; centros competidores en los alrededores.
- **Instituciones:** relación con instituciones afines en su identidad o en la enseñanza, entre las que destacan los colegios de la provincia claretiana de Euskal Herria, Escuelas Católicas Navarra, Departamento de Educación del Gobierno de Navarra.
- **Familias:** de un ámbito urbano y tienen un nivel sociocultural y económico medio-alto; escaso porcentaje de alumnos procedentes de familias inmigrantes o de minorías culturales o desfavorecidas; escaso índice de familias que practican otras religiones; escasa incidencia de paro en las familias; altas expectativas académicas para sus hijos; gran importancia al aprendizaje de idiomas; respecto a la experiencia religiosa, desde familias que viven su fe con sus hijos en profundidad hasta familias totalmente indiferentes; aumento de las familias desestructuradas.
- **Personal docente y no docente:** mayoría de contratos indefinidos a jornada completa; formación en el Carácter propio; incremento paulatino de la asunción de cargos de responsabilidad; equilibrio entre las personas con experiencia y las nue-

vas incorporaciones (la antigüedad media en el centro es algo superior a los 15 años); mayor porcentaje de mujeres; presencia de religiosos en disminución; el personal de Administración y Servicios constituye el 10 % de la plantilla ya que una gran parte de los servicios del colegio están subcontratados.

#### • **Experiencia del centro en cuanto a la comunicación**

- **De cara al exterior:** entrevistas de Dirección con los responsables de las diferentes actividades extraacadémicas; presencia del centro en medios de comunicación; revista colegial y revista de antiguos alumnos; encuestas de satisfacción bienales a instituciones y partners con los que trabajamos.
- **Familias y alumnos:** encuestas de satisfacción anuales; reuniones con la Asociación de Padres; entrevistas con tutores; reuniones de aula; delegados de aula y juntas de etapa; buzón de sugerencias; comisiones; programa Familia Escuela Acción Compartida; convivencias; catequesis ...
- **Con el personal:** Plan de diálogo personal mediante entrevistas individuales con Dirección; equipos de trabajo; presencia física continua del Equipo Directivo en el centro, política de despachos de puertas abiertas; protocolo de acogida para profesores nuevos y personal no docente de nueva incorporación; reflexión conjunta en el claustro; creación de ámbitos adecuados para la transmisión descendente de información; uso generalizado del correo electrónico institucional para facilitar la comunicación y la transmisión de la información para evitar que se

perda y posibilitar que llegue a todos los interesados, intranet, tablo- nes de anuncios, revista, ...; proceso sistematizado de recogida y transmi- sión de la información (encuestas de satisfacción, actas, memorias trimestrales y anuales, ...); espacios de relación más informal: celebra- ciones, comidas,... ; fomento de la transmisión horizontal de experien- cias; estructuración de la comunica- ción mediante plantillas

### 3. Definición del proyecto

Según Sergio Fernández, «cualquier entidad o persona por el mero hecho de existir ya está comunicando. Puede no hacerlo intencionalmente pero seguirá comunicando. (...) Lo mismo sucede con las empresas e instituciones. Por ello, ya que no podemos no comu- nicar, parece que lo más razonable es que al menos, lo hagamos de manera controlada para que esta comunica- ción colabore en la consecución de los fines de la organización».

#### Misión del proyecto

Sistematizar un plan de comunicación que contribuya, por un lado, a que todo el mundo esté informado, tenga posibilidad de hacer llegar sus aporta- ciones y así pueda implicarse más en la toma de decisiones; y, por otro, que contribuya a mejorar la imagen del centro de cara al exterior.

#### Visión del proyecto

- Aumento de la satisfacción de los miembros de la comunidad educa- tiva con la información que reciben y con el funcionamiento de los cana- les de comunicación.
- Aumento de la participación de los distintos miembros de la comunidad

educativa en la elaboración y eje- cución de los distintos planes de la misma.

- Mayor presencia en la sociedad.

#### Objetivos del proyecto

«Los objetivos de un proyecto de ges- tión deben fijarse teniendo en cuenta el diagnóstico del contexto del centro, el análisis de los factores críticos de éxito (aquellos aspectos que ya funcio- nan muy bien) y los valores y principios tanto institucionales como persona- les.» (Álvarez, Manuel: El programa de dirección).

Teniendo en cuenta esta apreciación y el análisis de los puntos precedentes, los objetivos que aspiramos alcanzar son:

1. Servir a la misión y a la historia de la organización de modo que sean compartidos por todos los miem- bros, es decir, lograr un mayor co- nocimiento de la organización y de sus objetivos y una mayor identifica- ción con los mismos.
2. Fomentar un ambiente de confianza que apoye la circulación correcta, eficaz y eficiente de la información, evitando el ruido en la comunica- ción, la incertidumbre ante la falta o distorsión de la información y la pro- liferación de suposiciones y rumores sobre aspectos de la organización.
3. Conocer los planes de trabajo ge- nerales para evitar la cultura balca- nizada y dar sentido a las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización por parte de cada uno de sus miembros.
4. Incrementar la posibilidad de parti- cipación, favorecer las iniciativas y la creatividad de los diferentes grupos que forman la comunidad educativa.

5. Mostrar el quehacer del colegio a la sociedad navarra consiguiendo que nos conozca mejor y nos valore positivamente.
6. Proyectar una imagen del centro que plasme la identidad real del mismo, coherente con su misión y que exprese con exactitud su valor diferencial ante otros centros de la Comunidad Foral.

Tal y como explica el citado autor, los indicadores son un elemento fundamental de un proyecto, puesto que sirven para fijar el marco y las condiciones de evaluación de resultados y para hacer el seguimiento de las distintas fases en que debe desarrollarse el mismo. Por lo que hemos traducido estos objetivos en indicadores, trazando la

relación entre ambos, de tal manera que hay entre cuatro y siete indicadores por cada objetivo, en total 35. En un documento aparte quedan recogidos estos indicadores y su tendencia de los últimos tres cursos y las metas formuladas para los próximos tres cursos.

## 4. Justificación del proyecto

Consideramos que el proyecto tiene su sentido en este momento por los puntos mencionados con anterioridad que quedan recogidos en la siguiente figura, en la que sintetizamos la viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta la situación del centro, así como las conclusiones obtenidas en la matriz de necesidades y la matriz de decisiones.

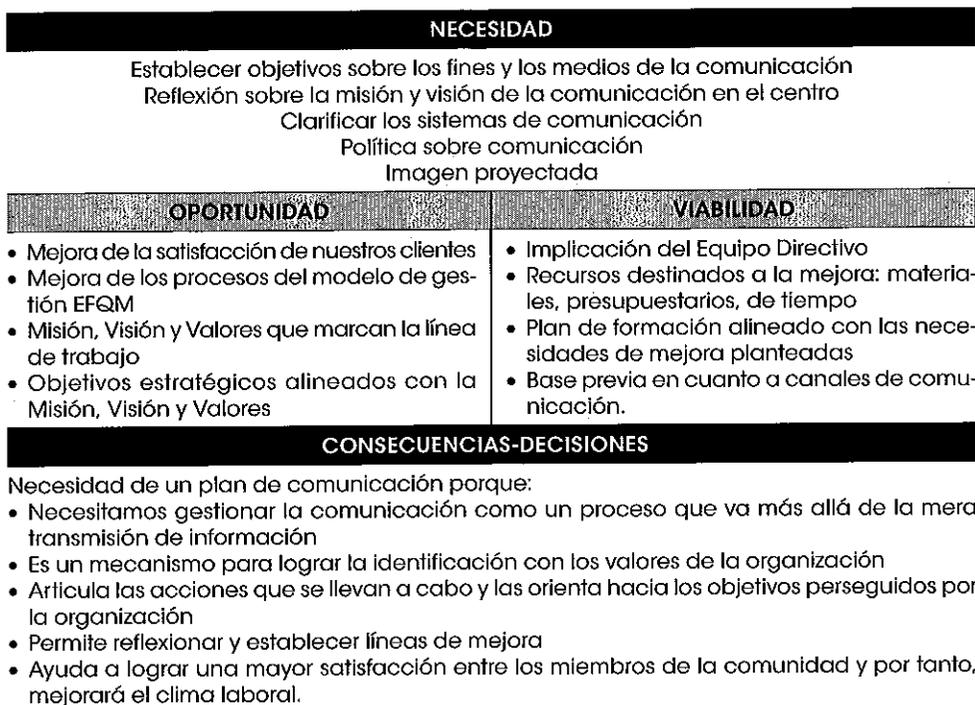


Figura 1 Justificación del proyecto.

## 5. Organización del proyecto

### Dirección y grupos de trabajo

La dirección del proyecto correrá a cargo de la Directora de Secundaria y Directora Adjunta, en colaboración con el Equipo Directivo en aquellos aspectos que así lo requieran.

Como se detalla más adelante, este proyecto se desarrollará en ocho fases. Cada fase se ejecutará mediante la realización de uno o varios proyectos (ver esquema en punto 6) y esta estructura es la que se ha considerado para decidir el número de grupos de trabajo, su composición y funcionamiento.

La primera fase y las dos últimas se llevarán a cabo por el Equipo Directivo. Respecto a las cinco fases que quedan, está previsto que los ejecutores sean los **grupos de trabajo** y que las personas que los formen se incorporen de forma voluntaria.

Estas cinco fases llevan asociadas seis proyectos y, según el cronograma establecido, uno de ellos se desarrollará en el 2009-10 y los otros cinco a lo largo del mismo curso, 2010-11. Por lo tanto, para no ampliar la carga lectiva y laboral de los participantes, habrá 6 grupos de trabajo, uno por cada proyecto. Estimamos entre 4 y 6 personas por grupo por lo que aproximadamente el cuarenta por ciento del personal habrá participado en alguno de los grupos al finalizar el curso.

El primer grupo de trabajo (2009-10) será una comisión mixta formada por familias, personal y alumnado que elabore el Plan de Acción Familiar.

El segundo grupo de trabajo (primer trimestre 2010-11) estará formado por representantes de todos los ámbitos de la comunidad educativa (profesorado, personal no docente, familias, alumnado, equipo directivo) puesto que su objetivo es «teorizar» sobre la comunicación interna y externa que pretendemos para nuestro centro.

El tercer, cuarto y quinto grupos desarrollarán su acción en el segundo trimestre del 2010-11 y sus tareas serán analíticas respecto de las encuestas de satisfacción y de nuestra situación actual. Estarán formados por profesorado y personal no docente. Al coincidir en el tiempo, la participación de las directoras se basará en la coordinación y supervisión de las tareas.

El último grupo de trabajo (tercer trimestre 2010-11), al ser el que realizará una labor más bien compilatoria y previa al desarrollo completo del Plan de Comunicación, estará formado por una persona de cada uno de los otros cuatro grupos, para que aporten lo ya estudiado, y, además, se incluirán dos personas nuevas y las dos directoras del proyecto.

En cada grupo de trabajo, se designará un responsable del mismo que será quien llevará las riendas del trabajo, siguiendo las indicaciones expresas de las Directoras.

### Soporte y servicios externos

Será la Directora Adjunta quien se encargue directamente de la relación con los siguientes servicios externos con los que contaremos:

- empresa que ha diseñado la página web y que se encargará de su mantenimiento.

- la revista del colegio y la de antiguos alumnos son diseñados por una persona encargada de la misma.
- empresa que hace las carpetas para entregar a las familias y las agendas
- empresa a la que contratamos anualmente nuestras reseñas en las Páginas Blancas y Amarillas.

### Organización funcional del proyecto (sistemas de coordinación, trabajo en equipo...)

El personal implicado contará con una hora de trabajo semanal, tanto para la puesta en común del trabajo realizado como para trabajo individual.

La dirección del equipo dedicará dos horas semanales: una para trabajo en grupo y otra para supervisión y coordi-

nación. Si se viera necesario, esta tarea podría hacerse con colaboración del equipo directivo.

### Organización de los recursos

El personal contará con los medios de trabajo habituales: despachos, ordenadores, intranet (para compartir los resultados que se van obteniendo)... y las horas de trabajo semanales formarán parte de su jornada laboral.

Al inicio del curso escolar, los Directores Pedagógicos tendrán en cuenta qué personas van a participar en los grupos de trabajo para que la hora semanal que tengan que dedicar al mismo coincida para todos y puedan reunirse. Así mismo, realizarán la planificación necesaria a lo largo de todo el curso para que se lleven a cabo las reuniones.

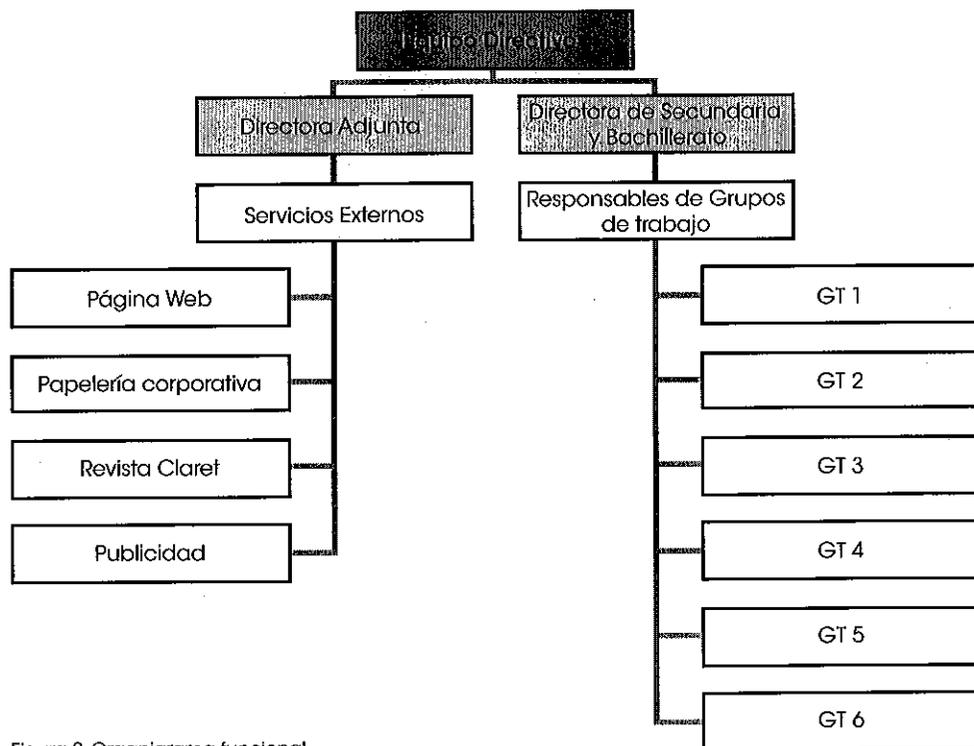


Figura 2. Organigrama funcional.

Grupo de trabajo	GT1	GT2	GT3	GT4	GT5	GT6
Fase	Fase I	Fase III	Fase IV	Fase V	Fase VI	Fase VI
Proyecto	Proyecto 2	Proyecto 5	Proyecto 6	Proyecto 7	Proyecto 8	Proyecto 9
Cronograma	2.º 3.º trim 2009-10	1.º trim 2010-11	2.º trim 2010-11	2.º trim 2010-11	2.º trim 2010-11	3.º trim 2010-11
Composición	Comisión mixta: Familias Personal Alumnado	Comunidad Educativa: Profesores No docente Familias Alumnos Dirección	Profesores No docente Directoras: supervisión	Profesores No docente Directoras: supervisión	Profesores No docente Directoras: supervisión	Comunidad Educativa: 1 persona de cada grupo 2 personas nuevas Directoras

Figura 3 Organización de los grupos de trabajo.

## 7. Planificación y ejecución del proyecto

### Cronograma general: por fases

En el diseño del Plan de Comunicación vamos a considerar el Plan Estratégico del centro, establecido para los próxi-

mos tres años 2009-12. Por lo tanto, las acciones del Plan de Comunicación estarán totalmente alineadas con los objetivos anuales en los que se despliega el Plan Estratégico. Señalamos también en el cronograma general la relación con los objetivos generales que hemos establecido para el Plan de Comunicación.

OBJ		FASES	CURSO	RESPONSABLES	EJECUTORES
5-6	I	Desarrollo de las acciones de comunicación externa que inciden directamente en el Plan de Marketing	2009-10	Directoras	Equipo Directivo
1-2-4	II	Reflexión previa sobre misión y visión de la comunicación interna y externa	2009-10	Directoras	Equipo Directivo
1-2-4	III	Reflexión previa sobre misión y visión de la comunicación interna y externa	2010-11	Directoras	Grupos de trabajo que representen a toda la Comunidad Educativa
2-6	IV	Identificación de las interrelaciones entre la com. Interna y externa	2010-11	Directoras	Equipo Directivo y Grupos de Trabajo
2-3	V	Análisis de la situación actual en com. Interna y externa	2010-11	Directoras	Equipo Directivo y Grupos de Trabajo
1	VI	Balance de las actuaciones pendientes de ejecutar en com. Interna y externa	2010-11	Directoras	Equipo Directivo y Grupos de Trabajo
1-5-6	VII	Política Com. Externa	2011-12	Directoras	Equipo Directivo
1-2-3	VIII	Política Com. Interna	2011-12	Directoras	Equipo Directivo

Figura 4 Cronograma.

**Cronograma de cada fase:  
desarrollo por proyectos**

**FASE I Desarrollo de las acciones de comunicación que inciden directamente en el Plan de Marketing**

• **Proyecto 1: Imagen corporativa**

**Objetivo:** unificar la imagen corporativa que identifique el centro

- a) Estudio de los logos y tipos de documentos que emitimos y presentación de una propuesta al respecto
- b) Elaboración de un manual de identidad corporativa en el que se establezcan las pautas de su utilización como el diseño de los elementos base.
- c) Presentación del manual al equipo docente e implementación
- d) Control del mismo (establecer la monitorización)

**Ejecutores:** Directora Pedagógica de Secundaria y Directora Adjunta

**Recursos:** Horas de trabajo de ambas directoras; Reunión del Equipo Directivo; Tiempo de trabajo personal de los miembros del equipo directivo; Reunión de claustro (sesión de lunes)

**Temporalización:** primer trimestre 2009-2010

**Riesgos y Contingencias:**

1. Retraso en la decisión sobre el logo más conveniente. Tiempo para pensarlo: durante las vacaciones de navidad y retomar el tema a la vuelta de las vacaciones en la primera reunión del equipo directivo. Retraso en la aprobación del manual. Añadir otra semana más para la toma de decisión en la siguiente reunión del equipo directivo.

2. Imposibilidad para presentar el manual al equipo docente por surgir otras reuniones más urgentes. Hacerlo vía correo electrónico y otros medios de difusión (por ejemplo: reuniones ciclo)

**Seguimiento del proyecto**

*Durante el proceso:* hoja de control de reunión de las dos responsables del proyecto en la que se especifiquen los avances respecto al mismo; actas del equipo directivo donde se exponga las discusiones y la toma de decisiones sobre el tema.

*Al final del proceso:* hoja de seguimiento del control de la implementación del manual; revisión de los documentos tras la implementación.

• **Proyecto 2: Mejorar los canales de comunicación externos**

**Objetivos:**

- a) **Creación que una nueva página web que se mantenga siempre actualizada**

**Ejecutores:** Equipo directivo

**Recursos:** Horas de trabajo del Equipo directivo: información; empresa diseñadora; Coste del diseño y del mantenimiento de la página web; Administradores

**Temporalización:** Desde noviembre de 2009 a junio de 2012

**Riesgos y Contingencias:**

1. Retraso en la apertura de la nueva página. Agilizar los trámites. Empezar a aplicar las secciones ya terminadas.

### Seguimiento del proyecto

Cumplimiento del calendario de trabajo establecido con los diseñadores. Actas del equipo directivo. Control trimestral de las actualizaciones de la página web

#### b) Comunicar nuestro trabajo a la sociedad y futuros clientes

- b.1. Reflexión en el claustro sobre la importancia de darnos a conocer
- b.2. Publicar experiencias y trabajos del alumnado
- b.3. Publicar artículos de proyectos docentes

**Ejecutores:** equipo directivo, coordinadores, equipos docentes,...

**Recursos:** Hora reunión del claustro para la reflexión; Reuniones de los equipos de ciclo, departamentos, ...; Horas de trabajo de los coordinadores para la selección y envío de materiales.

**Temporalización:** Desde el 2 de noviembre de 2009 a junio de 2012

#### Riesgos y Contingencias:

- 1. Falta de material para realizar las publicaciones. Recordar la necesidad del mismo en las reuniones de cada equipo

#### Seguimiento:

Actas de las reuniones de los diferentes equipos donde se especifique el tipo de trabajos que se van seleccionando y los medios a los que se envían. Número de publicaciones realizadas.

#### c) Establecer pautas de actuación para la comunicación con los posibles clientes:

- c.1. Diseño protocolo para la comunicación con los futuros clientes
- c.2. Presentación protocolo a los integrantes del personal no docente
- c.3. Recogida de las actuaciones en el plan de acogida de familias y alumnos

**Ejecutores:** equipo directivo

**Recursos:** horas de trabajo del equipo directivo

**Temporalización:** primer trimestre de 2010

#### Riesgos y Contingencias:

- 1. Retraso en la elaboración del protocolo.
- 2. Cambio de metodología de trabajo: encargo a una persona del equipo directivo que realice el borrador y trabajo sobre el mismo.

#### Seguimiento del proyecto

Actas de reunión del equipo directivo en las que se especifique el trabajo que se va realizando. Seguimiento trimestral de los objetivos de dirección.

- c.4. Elaboración Plan de acción familiar

**Objetivos:** Creación de la comisión de redacción del Plan de acción Familiar con miembros de la dirección, del profesorado, no docentes y familias. Definición de un primer esquema con contenidos más o menos desarrollados del Plan de Acción Familiar. Trabajo sobre dicho esquema y redacción del borrador del Plan de Acción Familiar.

**Ejecutores:** Equipo directivo, comisión formada por familias, docentes y no docentes

**Recursos:** Horas de reunión del equipo directivo y de la comisión

**Temporalización:** segundo y tercer trimestres de 2009-2010

### Riesgos y Contingencias

1. Dificultades para establecer tiempos de reunión presenciales. Habilitar trabajo en red.

### Seguimiento:

Valoración de los objetivos anuales sobre este tema. Cumplimiento del calendario previsto y de las actuaciones planeadas en el mismo.

- **Proyecto 3: Establecimiento de pautas para las relaciones con los medios de comunicación**

### Objetivos:

**a) Generar noticias de interés** lo que conlleva

- a.1. Elaborar criterios para comunicados que se remitirán a los medios de comunicación
- a.2. Presentar la propuesta y la finalidad al equipo docente
- a.3. Elegir una persona o grupo encargada de la comunicación con los medios
- a.4. Coordinar que se informe regularmente a la persona encargada de la comunicación con los medios de actuaciones, programas y proyectos de interés.
- a.5. Archivar todo el material que se envía a los medios.

**Ejecutores:** equipo directivo, coordinadores, equipo docente, responsable de comunicación con los medios

**Recursos:** horas de trabajo del equipo directivo, reunión del equipo docente, trabajo coordinadores ciclo, horas trabajo responsable comunicación

**Temporalización:** de 2009 a 2012

### Riesgos y Contingencias

1. Dificultades en la coordinación para obtener información. Habilitar mecanismos en red y fijar tiempos en las reuniones de ciclo al menos trimestralmente

**Seguimiento:** Cantidad de material archivado. Publicaciones.

**b) Realizar seguimiento de las informaciones que sobre la organización aparecen en los medios.**

- b.1. Seguimiento de las noticias que aparecen
- b.2. Archivo y clasificación de las noticias en función de su contenido
- b.3. Controlar el contenido y la forma de las colaboraciones especiales (programas radio, TV, ..)

**Ejecutores:** responsable de comunicación

**Recursos:** horas trabajo responsable comunicación

**Temporalización:** de 2009 a 2012

### Riesgos y Contingencias.

1. Dificultades en la coordinación para obtener información. Habilitar mecanismos en red y fijar tiempos en las reuniones de ciclo al menos trimestralmente

**Seguimiento:** Cantidad de material archivado. Publicaciones.

**c) Establecer buenas prácticas de relación con los medios**

c.1. Se mantendrá un criterio de accesibilidad a los medios de comunicación y de veracidad en las informaciones que se faciliten.

**Ejecutores:** responsable de comunicación

**Recursos:** horas trabajo responsable comunicación

**Temporalización:** de 2009 a 2012

**Seguimiento:** Publicaciones, apariciones en los medios

**d) Revisión de las actuaciones realizadas y planes de mejora**

**Ejecutores:** responsable de comunicación, equipo directivo

**Recursos:** horas trabajo responsable comunicación y del equipo directivo

**Temporalización:** de 2009 a 2012 (anualmente)

**Seguimiento:** Indicadores del Cuadro de Mando

**FASE II Reflexión previa sobre misión y visión de la comunicación interna y externa en el Equipo Directivo**

**• Proyecto 4 Toma de conciencia sobre un proceso de comunicación en un centro educativo**

**Objetivo:** Documentación y formación sobre la comunicación y discusión en grupo sobre

- quién comunica
- qué comunica
- cómo comunica

- cuándo comunica
- dónde comunica

**Recursos:** horas de trabajo del equipo directivo, individual y en grupo; bibliografía sobre el tema; acciones de benchmarking

**Temporalización:** segundo y tercer trimestres de 2009-2010

**Riesgos y Contingencias.**

1. El trabajo del equipo directivo diario es demasiado absorbente para poder hacer un buen trabajo de reflexión y análisis. Buscar tiempos blindados en la agenda para el trabajo y la puesta en común.

**Seguimiento:** Cumplimiento de los objetivos de dirección donde aparece esta actuación

**FASE III Reflexión previa sobre misión y visión de la comunicación interna y externa en los Grupos de Trabajo que representan a la Comunidad Educativa**

**• Proyecto 5 Toma de conciencia sobre un proceso de comunicación en un centro educativo**

**Objetivo:** Documentación y formación sobre la comunicación y discusión en grupo sobre

- quién comunica
- qué comunica
- cómo comunica
- cuándo comunica
- dónde comunica

**Ejecutores:** Equipo directivo. En este grupo de trabajo participarán además las Directoras puesto que se trata de una reflexión más bien teórica sobre qué queremos conseguir en comu-

nicación e información en nuestro centro.

**Recursos:** grupo de trabajo formado por profesores, personal no docente, directoras, horas de trabajo del personal docente y no docente, individual y en grupo; horas de trabajo de las directoras; horas de dedicación de familias y alumnado, para considerar la visión de otros miembros de la comunidad educativa; bibliografía sobre el tema; acciones de benchmarking

**Temporalización:** 1er trimestre 2010-11

#### FASE IV Identificación de las interrelaciones entre la comunicación interna y externa

- **Proyecto 6 Análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción en los ítems relativos a comunicación interna y comunicación**

**Objetivo:** Cruce de resultados para contraste entre ambas comunicaciones a través de las encuestas de satisfacción.

- «imagen que tienes del centro» frente a «imagen que crees que tiene el centro en la comarca de Pamplona»
- «información que recibo» frente a «información que comunico»
- «satisfacción de la comunidad educativa con el centro» frente a «satisfacción de la sociedad con el centro»

**Ejecutores:** Equipo directivo, equipo de trabajo

**Recursos:** equipo de trabajo mixto para analizar las aportaciones de las encuestas de satisfacción respecto a la comunicación externa e interna

**Temporalización:** segundo trimestre 2010-11

#### Riesgos y Contingencias

1. No surge equipo de trabajo mixto. Trabajo del equipo directivo dentro del análisis global de las encuestas que se realiza anualmente.

**Seguimiento:** Análisis de los datos. Estudio y reflexión. Devolución del análisis.

#### FASE V Análisis de la situación actual en com. Interna y externa

- **Proyecto 7 Estudio de los canales y medios que se emplean en el colegio para comunicación interna**

#### Objetivos:

- a) Análisis de los medios utilizados y recopilación de las herramientas
  - b) Análisis de los mensajes que emitimos
  - c) Medición de la eficacia de la comunicación interna
- medios de comunicación utilizados (tablones, reuniones, circulares, intranet, mandos directos, ...)
  - información recibida (sobre el centro, asuntos de trabajo, trabajo diario...)
  - grado de satisfacción (cantidad de información, claridad de información, credibilidad, posibilidad de opinar, grado de interés de las comunicaciones, nivel de información en la empresa)

**Recursos:** horas de trabajo del personal docente y no docente, individual y en grupo; cuestionario dirigido a todas las personas de la empresa; grupos de discusión o entrevistas dirigidas a una

selección de personas (para profundizar en determinados factores)

**Temporalización:** 2.º trimestre 2010-11

**Seguimiento:** Conclusiones del grupo de trabajo. Fechas de los cuestionarios. Seguimiento entrevistas individuales.

• **Proyecto 8 Estudio de los canales y medios que se emplean en el colegio para comunicación externa**

**Objetivos:**

- Análisis de los medios utilizados y recopilación de las herramientas
- Análisis de los mensajes que emitimos
- Medición de la eficacia de la comunicación externa

- medios de comunicación utilizados (tabloneros, reuniones, circulares, página web, revista, Asociación de Padres de Alumnos, medios de comunicación social, ...)
- información recibida (sobre el centro, su carácter propio, sus resultados, logros, ..)
- grado de satisfacción (cantidad de información, claridad de información, credibilidad, posibilidad de opinar, grado de interés de las comunicaciones)

**Recursos:** horas de trabajo del personal docente y no docente, individual y en grupo; grupos de discusión o entrevistas dirigidas a una selección de personas

**Temporalización:** segundo trimestre 2010-11

**Seguimiento:** Conclusiones del grupo de trabajo. Fechas de los cuestionarios. Seguimiento entrevistas individuales.

**FASE VI Balance de las actuaciones pendientes de ejecutar en com. interna y externa**

• **Proyecto 9 Comparación de resultados obtenidos en las fases anteriores para conocer el camino por recorrer**

**Objetivo:** Enumeración de las acciones que actualmente no se realizan y que han sido evaluadas como necesarias, tanto en comunicación interna como externa

**Recursos:** horas de trabajo del personal docente y no docente, individual y en grupo

**Temporalización:** tercer trimestre 2010-11

**Seguimiento:** Conclusiones del grupo de trabajo.

**FASE VII Redacción de la política de comunicación interna**

**Proyecto 10 Redacción de la política de comunicación interna**

**Objetivos:**

- Hacer un borrador del plan con referencias cruzadas a los planes interrelacionados.
- Presentarlo a las familias y alumnado y realizar sesiones de trabajo de reflexión y aportaciones sobre el mismo.
- Recoger aportaciones de cada uno de los colectivos y redefinir el borrador final.
- Presentación del plan y aprobación

**Recursos:** horas de trabajo de las directoras del proyecto, resultados recopilados en el trabajo previo

**Temporalización:** primer trimestre 2011-12

### FASE VIII Redacción de la política de comunicación externa

#### • Proyecto 11 Redacción de la política de comunicación externa

##### Objetivos:

- Hacer un borrador del plan con referencias cruzadas a los planes interrelacionados.
- Presentarlo al personal docente y no docente y realizar sesiones de trabajo de reflexión y aportaciones sobre el mismo.
- Recoger aportaciones de cada uno de los colectivos y redefinir el borrador final.
- Presentación del plan y aprobación

**Recursos:** horas de trabajo de las directoras del proyecto, resultados recopilados en el trabajo previo

**Temporalización:** segundo trimestre 2011-12

## 8. Evaluación del proyecto

Para diseñar la evaluación del proyecto, hemos atendido a los ejes del mismo:

- **Objetivos del Plan de Comunicación:** son los que nos hemos marcado alcanzar una vez que el Plan de Comunicación esté puesto en marcha.
- **Fases de la ejecución:** consiste en los proyectos a realizar, en su mayoría consecutivamente, para alcanzar estos objetivos.

— **Indicadores de proceso y de resultado:** recogen los datos que utilizaremos para valorar la bondad del proyecto. Gracias a estos datos observamos la tendencia de los últimos años. Y, sobretodo, podemos establecer comparaciones entre los datos actuales, antes de la ejecución del proyecto, y los datos que recogeremos en tres años y que nos permitirán analizar el alcance de las acciones que se han puesto en marcha.

En el cronograma de la figura 4 hemos establecido la relación entre los objetivos generales del proyecto y las fases en las que lo llevaremos a cabo.

Hemos estipulado metas a tres años para todos los indicadores para, así, poder medir todas las fases y criterios. Algunos de estos indicadores son Indicadores Estratégicos, es decir, miden algunos de los Objetivos Estratégicos recogidos en el Plan Estratégico 2009-2012 del centro. Por lo tanto, sus metas son las ya marcadas en el Plan Estratégico, asegurando de esta manera la alineación entre este documento y el Plan de Comunicación, tal y como nos hemos planteado al inicio de este proyecto.

## 9. Conclusiones

Todos estamos convencidos de que la comunicación es uno de los ámbitos de la vida al que hay que prestar especial atención. Los nuevos conocimientos de la psicología y los avances en el campo de la inteligencia emocional nos van haciendo superar la idea tradicional de que comunicar es únicamente un sinónimo de informar. Comunicar supone procesos más complejos y, a nivel institucional, conlleva atender a cuestiones como la consecución de

la misión, permanencia de valores institucionales, tipo de liderazgo, clima laboral, satisfacción personal...

Hoy en día es obvio que la escuela, como toda organización, no es sólo un organigrama y unas funciones que cumplir, es también un conjunto de significados, interpretaciones y creencias que cuanto más en sintonía se encuentren mejor contribuirán a que las personas que la integran tengan una visión compartida y mantengan un alto grado de compromiso con la tarea.

En definitiva, un plan de comunicación bien diseñado ayuda a satisfacer las necesidades de pertenencia de los individuos que coinciden en la institución escolar, a propiciar la colaboración en el desarrollo de un proyecto común y a convertir la escuela en una organización inteligente que aprende continuamente y va en pos de la mejora continua y de ofrecer una enseñanza de calidad.

Este artículo fue enviado a Indivisa, Boletín de Estudios e Investigación en mayo de 2010 y aceptado en **junio de 2010** para su publicación

**Dirección de contacto:**

Aurora Banegas Collado (sec.bachiller@larraonaclaret.org)  
Charo Aizpún Burguete (dir.adjunta@larraonaclaret.org)

*Indivisa, Bol. Estud. Invest., 2010, n.º 11, pp. 81-98*  
*ISSN: 1579-3141*

## Bibliografía

- ÁLVAREZ, M. (2007). *El programa de dirección. Guía práctica para la gestión de los proyectos del colegio*. Argentina, Kimeln Grupo Editor.
- ÁLVAREZ, M.; SANTOS, M. (1996). *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*. Madrid, Escuela Española.
- LEWIS, J.P. (2000). *Las claves de la gestión por proyectos*. Barcelona. Gestión.
- FERNÁNDEZ, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid. Narcea.
- HOLTZ, S. (1997). *Intranet como ventaja competitiva*. Madrid. Anaya Multimedia.
- KLEIN, N. (2002). *No logo, el poder de las marcas*. Barcelona. Paidós.