



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Centro de Estudios de Dirección Empresarial

Tesis en opción al título académico de Máster
en Dirección

Estrategia de gestión de comunicación
externa para fortalecer la relación familia -
escuela en la educación secundaria

Autor: Lic. Lester Piedra Pedroso

Tutora: Dra. C. Gislena Mesa Contreras.

Santa Clara, 2015



*"La educación, pues, no es más que esto: la
habilitación de los hombres para obtener con
desahogo y honradez los medios de vida
indispensables en el tiempo en que existen, sin
rebajar por eso las aspiraciones delicadas,
superiores y espirituales de la mejor parte del ser
humano".*

José Julián Martí Pérez.

Obras Completas, t. 8, pp. 428 - 429.

A mis padres, esposa y especialmente a mis hijas.

*A los profesores del Centro de Estudios de Dirección
Empresarial de la Universidad Central Martha Abreu de
Las Villas*

A mi tutora Dra. C. Gislena Mesa Contreras

*A mis compañeros de trabajo en el Departamento,
Directores de Secundaria Básica y a los del grupo de
Maestría en Dirección*

A todos los que apoyaron.

RESUMEN

El problema de la comunicación organizacional, desde sus diversas y polémicas aristas, es una de las temáticas recurrentes en los estudios y diagnósticos relacionados con las prácticas administrativas cubanas; siempre desde un análisis del fenómeno que promueven un sistema social donde el hombre es el factor fundamental (Vega, 2013) la presente investigación presenta un abordaje de este tema desde el punto de vista de la relación de una entidad educativa (la secundaria básica) con uno de sus públicos objetivos fundamentales (la familia). En este sentido se plantea la definición de una estrategia de comunicación externa que pueda tratar la relación Familia-Escuela con la importancia que para el centro educativo esto representa. Para ello se aborda teóricamente la comunicación externa y las especificidades de su gestión y desarrollo; así como la necesidad de potenciar esta gestión; se realiza un diagnóstico en la entidad educativa objeto de estudio práctico y se presenta la estrategia y su valoración por especialistas.

A B S T R A C T

The problem in the organized communication, from its polemic and some points of view, is one of the most frequent topics in the studies and diagnostics related to the administrative Cuban practices starting first, when analyzing the phenomenon that promote a social system where the man plays the most important role. This investigation shows about this topic from a point since the relationship between an educative center (the secondary school) and one of its main public objectives, the family. It also said the definition of an external communication strategy that can treat the relationship between Family-School taking into consideration the importance it has for educative centers. To get the objectives, the theoretical external communication; the specific details in its development as well as the necessity to increase this proceeding in the relationship between School- Family is also treated. A diagnostic in the situation of the external communication in the educative center, which is the object of this research, is also made. A strategy is fallowed and supported by some specialists.

ÍNDICE

Resumen

Introducción...	1-5
-----------------	-----

Capítulo 1

1.1 Introducción...	6
1.2 Comunicación organizacional...	7
1.3 La comunicación externa como factor estratégico en las organizaciones...	11
1.4 La comunicación externa en la gestión educativa...	14
1.5 Actores de la comunicación externa en la entidad educativa: la familia como público priorizado...	18
1.6 Escuela- familia ¿Cómo intencionar la gestión de comunicación externa en la enseñanza secundaria básica? ...	22
1.7 Estrategia para la gestión de la comunicación externa en el manejo de las relaciones familia escuela...	25
1.8 Conclusiones parciales...	29

Capítulo 2

2.1 Introducción...	30
2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio...	30
2.3 Procedimiento diagnóstico...	36
2.4 Principales resultados del diagnóstico...	39
2.5 Conclusiones parciales...	44

Capítulo 3

3.1 Introducción...	46
3.2 Propuesta de estrategia...	46
3.3 Valoración por especialistas de la propuesta...	59
3.4 Conclusiones parciales...	62
Conclusiones generales...	64
Recomendaciones...	65

INTRODUCCIÓN

La importancia que se le otorga hoy, en Cuba, a los procesos comunicativos a todos los niveles de la organización y la sociedad quedan reflejados en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (Vega, 2013). En el caso específico del sector educacional, el papel de la comunicación como herramienta de gestión se avizora en el Lineamiento 145 relacionado con la elevación de la calidad y rigor del proceso docente educativo y la jerarquización del papel de la familia en la educación de niños y jóvenes.

Por otra parte, la comunicación institucional se perfila también desde la literatura internacional. Según Joan Costa (2001) el paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de estatus y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una institución sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose así mismo su sentimiento de pertenencia.

En el ámbito educativo, como es el caso del servicio que se presta en las instituciones escolares, la comunicación juega un papel fundamental en el establecimiento de patrones en la interacción que se produce entre los factores que intervienen en la formación integral de los educandos y entre ellos como iguales. La gestión de comunicación externa en las instituciones educativas permite lograr el éxito en el manejo de los educandos en sus diferentes contextos.

La orientación pedagógica familiar que compete desarrollar a la escuela con las madres y padres, con otros familiares y la comunidad, proporciona el logro de la mejor integración entre influencias. Pero para lograrlo, desde la institución educativa, debe tenerse en cuenta necesariamente el diagnóstico de estos individuos, lo que posibilitará trabajar con sus debilidades y potencialidades. Paradójicamente, este diagnóstico para mejorar la comunicación no puede realizarse sin la participación de la familia como ente social en la gestión escolar; es decir, sin la relación familia-escuela.

En la mayoría de las familias están bien definidas las funciones biológica y económica como grupo social, pero la función cultural- educativa se pasa por alto, siendo precisamente a familia la que seguirá teniendo un rol insustituible en la formación de los sentimientos más elevados del hombre y en el proceso de transmisión de la experiencia social. Son funciones históricamente asignadas a la familia como institución social. De allí la necesidad de que la escuela se relacione directamente con la familia y, si es preciso, extienda también su labor educativa a ella, haciendo uso no de la práctica pedagógica tradicional (la clase) sino de herramientas más apropiadas al manejo de dicha relación y que están muy relacionadas con el uso de los mecanismos y espacios de comunicación institucional; fundamentalmente, la comunicación externa.

Sin dudas, es reconocido el valor que para la Secundaria Básica tiene el trabajo conjunto con la familia de los estudiantes para lograr la meta educativa propuesta, no obstante, desde la posición del investigador se advierte que aún de manera explícita no se hace énfasis en la significación, que para el desarrollo de la personalidad de los estudiantes tiene la preparación de la familia en la realización plena de las potencialidades humanas de los menores desde una Educación para la Vida, que significa enseñarlos a convivir, a comunicarse y relacionarse con los demás, entre otros aspectos que caracterizan una educación humanista de calidad.

Por otra parte, desde el punto de vista del investigador, tampoco se encuentran en nuestro país investigaciones asumidas desde el campo de la gestión educativa, en la enseñanza secundaria, que trabajen la comunicación institucional como arma estratégica para conseguir mayor eficacia en la relación familia-escuela, de cara al mejoramiento integral de la educación. Sin embargo, se aprecian en dicha enseñanza dificultades comunicativas en esta relación que generan insuficiencias en los procesos de orientación familiar y en la participación de los padres en las actividades de la institución. Esta problemática ha sido identificada particularmente en la Secundaria Básica "Capitán Roberto Rodríguez", objeto de estudio práctico de la presente investigación. En este sentido se selecciona como **PROBLEMA**: ¿Cómo perfeccionar la gestión de la comunicación externa de la Secundaria Básica "Capitán Roberto Rodríguez Fernández" con la familia como público priorizado de la organización?

El enunciado del problema induce al planteamiento de algunas interrogantes de investigación, siendo las principales las siguientes:

- ¿Qué antecedentes investigativos existen en la Educación Cubana actual acerca del tratamiento gerencial de la comunicación externa? ¿Qué tratamiento se le ha dado a la familia como público externo de la comunicación en la escuela?
- ¿Cómo puede caracterizarse la comunicación externa de la entidad objeto de estudio y qué acciones definen su interacción comunicativa con la familia como público priorizado?
- ¿Qué características pudiera tener un resultado científico dirigido a perfeccionar la comunicación externa de la escuela para el trabajo con la familia como público priorizado de la organización?

De acuerdo a lo antes expuesto se plantea como sistema de objetivos el siguiente:

OBJETIVO GENERAL.

- Elaborar una estrategia de gestión de la comunicación externa para perfeccionar el trabajo con la familia como público priorizado de la Secundaria Básica “Capitán Roberto Rodríguez Fernández”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar aquellos elementos del marco teórico referencial que permitan sustentar la concepción asumida en la investigación acerca de la comunicación organizacional con el entorno, particularmente con la familia como público objetivo en las organizaciones educativas.
- Diagnosticar la situación actual en la comunicación externa de la Secundaria Básica “Capitán Roberto Rodríguez Fernández” en lo concerniente a la relación escuela-familia como factor estratégico de la organización.
- Establecer los pasos necesarios de una estrategia de comunicación externa para fomentar la relación escuela-familia en la Secundaria Básica “Capitán Roberto Rodríguez Fernández”.
- Validar la propuesta mediante el criterio de especialistas.

El principal **aporte metodológico** de la investigación radica en proporcionar a la entidad una herramienta gerencial que organiza y dirige el proceso de comunicación externa de la organización hacia uno de sus principales públicos objetivos: la familia.

Los instrumentos concretos que la estrategia proporciona y las posibilidades de perfeccionamiento que dimanan de su aplicación en la entidad apuntan al **aporte práctico** de la investigación. El **valor social** se evidencia en las potencialidades de mejora de las relaciones escuela –familia y las repercusiones que ello tiene en el cumplimiento del rol social de cada una de estas instituciones.

El Informe de investigación se estructura en tres capítulos. El primero de ellos aborda las generalidades de la comunicación organizacional haciendo énfasis en la comunicación externa y las especificidades de su gestión y desarrollo; así como la necesidad de potenciar esta gestión en la relación escuela-familia. El segundo muestra una descripción de la entidad objeto de estudio, así como el diagnóstico de la situación actual de la comunicación externa en la entidad educativa. El tercer capítulo presenta la estrategia propuesta y su valoración por expertos. El informe cuenta, además, con conclusiones, recomendaciones; así como se consignan la bibliografía y los anexos pertinentes.

Capítulo I: La comunicación externa en la relación familia-escuela secundaria básica

1.1 Introducción

Si bien, desde el punto de vista del investigador, son escasas en Cuba las investigaciones asumidas desde el campo de la gestión educativa que trabajan la comunicación institucional como arma estratégica para conseguir mayor eficacia en la relación familia-escuela; el presente capítulo contiene el resumen de la consulta de fuentes nacionales e internacionales realizada acerca de esta problemática. Su confección estuvo guiada por el siguiente hilo conductor:

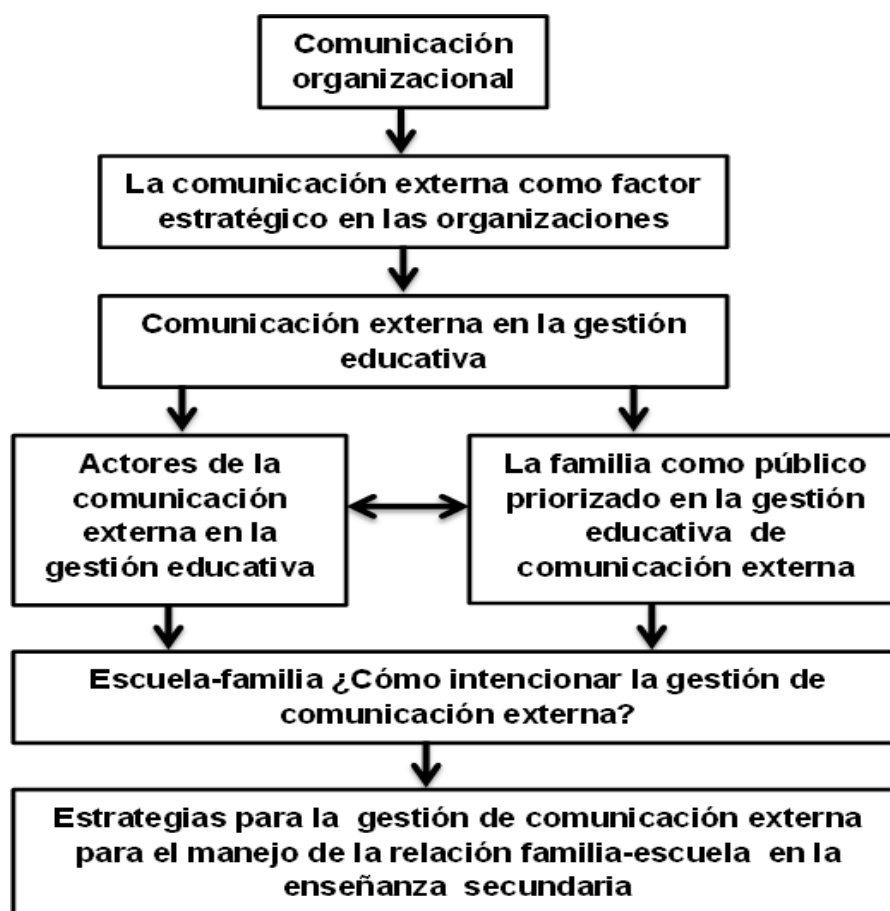


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico. Fuente elaboración propia.

1.2 Comunicación Organizacional

El origen del término comunicación se relaciona con el latín *communis* o *communicare*, que significa *poner en común, hacer común algo o compartir con*. Con el decursar del tiempo y la complejización de las sociedades humanas el concepto ha sido ampliamente estudiado y definido por diferentes autores desde diversas aristas de las ciencias, tales como: la psicología, la sociología, la informática, la administración, etc. (Vega, 2013)

Mesa Contreras (2011) expresa que el carácter esencialmente humano del proceso comunicativo y su implicación relacional determina su carácter complejo e intrínsecamente social. Es por ello que la categoría comunicación está presente en el desarrollo e investigación de las ciencias sociales. Este es el caso de las ciencias administrativas o de dirección.

La comunicación organizacional, como disciplina en el campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad. (Martínez, 2004 citado por Valdés Borroto, 2008).

Cuando se analizan las teorías de desarrollo organizacional se encuentran elementos que apuntan a la estrecha relación existente entre organización-información-comunicación. Este es un tema que ha sido abordado ampliamente por la comunidad científica desde diversos puntos de vista inherentes a múltiples enfoques de la ciencia, tales como la psicología, la sociología, la informática, la administración etc. pero de igual forma se presenta la problemática de su comprensión y definición (González Morell, 2012)

Múltiples han sido los autores que se han referido a un concepto de comunicación organizacional. Barbosa (2014) propone una sistematización sobre definiciones de comunicación institucional que comparte el autor de esta investigación:

Tabla 1: Sistematización teórica sobre el concepto de comunicación

Comunicación Institucional	Autores	Por ciento (%)
Flujo de información e intercambio de mensajes y datos	Redding y Sanborn (1964 citado por Trelles, 2004), Katz y Khan (1966), Thayer (1968), Goldhaber (1977), Andrade Rodríguez (1995), Barreiro Pousa (2000), Goldhaber (2000), Fernández Collado (2001), Irrureta Goyena (2009), CECM (2007)	55 %
Relaciona el público interno y externo	Katz y Khan (1966), Thayer (1968), Andrade Rodríguez (1995), Barreiro Pousa (2000), Muriel y Rota (2000), Fernández Collado (2001), La Porte (2005), Botto (2007), ONN (2007), CECM (2007)	55 %
Propicia el desarrollo de habilidades relacionales	Redding y Sanborn (1964), Thayer (1968), Bormann y Cols (1969 citado por Goldhaber 1977), Witkin y Stephen (1972 citado por Goldhaber 1977), Goldhaber (1977), Barreiro Pousa (2000), ONN (2007), CECM (2007)	40 %
Proceso complejo y abierto	Katz y Khan (1966), Thayer (1968), Bormann y Cols (1969 citado por Goldhaber 1977), Witkin y Stephen (1972 citado por Goldhaber 1977), Goldhaber (1977), Rebeil y Ruíz Sandoval (1998), Muriel y Rota (2000), Botto (2007)	40 %
Garantiza el cumplimiento de objetivos organizacionales	Andrade Rodríguez (1995), Muriel y Rota (2000), Fernández Collado (2001), Trelles Rodríguez (2004), ONN (2007)	25 %

Fuente: Barbosa (2014)

El propio autor expresa que, en síntesis, se puede entender la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio; es decir, dentro de una red de relaciones interdependientes (Barbosa, 2014).

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de las organizaciones, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas (Salinas, 2003).

Desde el punto de vista de la planificación de la comunicación como función de la organización, se establecen diferencias entre **Comunicación Interna** y **Comunicación Externa**.

La comunicación interna es el proceso de intercambio que se desarrolla de una manera permanente y dinámica entre los miembros que componen una organización, mientras la comunicación externa asegura los vínculos con la sociedad y el entorno que rodea a la entidad e interviene en la imagen que de esta se forman los públicos y a la sociedad en general.

Aunque la clasificación las separe para el estudio, ambas se relacionan estrechamente como ejes centrales de la organización, ya que a partir de una mejor relación comunicativa entre los actores internos será posible reflejar hacia los públicos externos una imagen e identidad propia (Vega, 2013)

Entre la comunicación interna y externa debe existir una alta integración para que todos sus miembros puedan realizar una adecuada difusión de la imagen institucional. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas y mejoran sus relaciones laborales; transmiten una imagen positiva hacia fuera (Barbosa, 2014) La figura 2 muestra un esquema de esta relación:



Figura 2: Relación entre públicos y comunicación interna y externa. Fuente: Mesa Contreras (2013)

En cuanto a la relación escuela-familia, esta ha sido estudiada en Cuba por diferentes autores como: Díaz et al (2011); Ramírez (2009); Núñez (2002), Báxter (2002), Ibarra y Vasallo (2001), Arés (2000), Rodríguez (1999), Castro (1990) y otros. Estos autores han centrado su atención en el comportamiento de esta relación en las educaciones preescolar, primaria, secundaria, preuniversitaria y universitaria. Sus investigaciones contienen propuestas relacionadas con el funcionamiento y preparación de la familia para cumplir sus funciones esenciales, a través de estrategias y la conjugación de diferentes vías y técnicas que contribuyen a la capacitación, superación y preparación de los docentes. Sin embargo, esta relación no ha sido suficientemente explorada desde lo comunicacional. Aún son limitadas las experiencias acerca del accionar directivo sobre el colectivo pedagógico para el establecimiento de una adecuada comunicación con la familia.

1.3 La comunicación externa como factor estratégico en las organizaciones

Para Kreps (1995) la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes. La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante, es decir, aquel que es de interés para la organización.

Esteban y otros (2008) definen a la comunicación externa como la transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos de la organización (consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés, entre otros).

Abril y otros (2006) enfocan la comunicación externa en función de los consumidores y/o usuarios que mantienen una relación con la empresa; dicha política comunicacional tiene una finalidad muy clara: conocer las expectativas y necesidades de los clientes así como su grado de satisfacción en el servicio ofrecido; definiendo a la misma como la comunicación con el público, con la sociedad en general, y los otros activos que rodean a la organización.

Por su parte, López (2006) establece que la comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse.

De estos criterios puede resumirse que la comunicación externa, desde la visión estratégica, es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto.

Para la organización que tiene su atención centrada en los clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación: Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar

sobre el ámbito social una imagen de institución fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social.

Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno. Gracias a la comunicación externa la empresa o institución da a conocer sus cualidades y de ella depende la imagen que tendrán los clientes y su percepción de que tanto estén dispuestos a optar por los productos o servicios que ofrece tal organización.

Abril y otros (2006) afirman que el contenido esencial de la comunicación externa es el dar a conocer la actividad propia de la organización, su impacto en la sociedad, mediante los grupos de interés, externos a la empresa, entre los que mencionan: vecinos, asociaciones locales, centros formativos y hasta los líderes políticos.

Collado (2006) citado por Barbosa (2014), afirma que la comunicación externa es gestora de eficacia y eficiencia para la entidad. Se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de sus actividades, productos o servicios. La información que se envía hacia los públicos externos, propicia un sondeo pertinente del entorno, considerado un punto significativo para cada una de las organizaciones. El intercambio informativo constante es una actividad comunicativa trascendental que debe quedar establecida como norma, pues así se establece una retroalimentación que generará dinamismo y evolución para ambas partes involucradas en los procesos comunicativos.

La comunicación externa es parte fundamental en una organización. Es una interacción de doble flujo permanente, recíproco y simultáneo (relación transmisión/recepción) de datos esenciales para el buen funcionamiento de la entidad, que enmarcan el necesario intercambio de esta con los factores determinantes de su microentorno. Esto, para una institución educativa, se traduce en relaciones con entidades sociales como el gobierno y las organizaciones

culturales; pero, fundamentalmente, con la familia como institución formadora del individuo.

Generar una imagen positiva de la organización es uno de los objetivos de este tipo de comunicación, la cual se puede lograr fomentando en los empleados ese orgullo de permanecer a la organización, es decir crear un sentimiento de permanencia y pertenencia, que genera que dicho trabajador de una buena recomendación y una imagen que lo haga sentirse orgulloso de la organización que pertenece. Es decir, el propio empleado se convierte en un comunicador de imagen positiva, lo que genera una invaluable fortaleza para la comunicación externa.

La comunicación externa y la interna están estrechamente relacionadas. La comunicación interna promueve el desarrollo de la cultura organizacional, los rasgos distintivos que definen la identidad de la misma; mientras que la comunicación externa se enfoca en la gestión de imagen, es decir, cómo perciben los públicos a la organización. Estas dos categorías deben ser congruentes, es decir, la actuación comunicativa interna, se transforman en las razones externas que definen la entidad en el entorno; lo que distingue internamente la organización, es lo que debe definir su política de imagen y ser apreciado por las audiencias (Mesa Contreras, 2014).

Muy relacionado con el concepto de comunicación externa está el de los medios o herramientas que esta utiliza para su gestión.

Para Saló (2005) los instrumentos de comunicación externa son aquellos que utiliza la empresa para desarrollar su acción comunicativa hacia los diferentes destinatarios que de alguna manera se ven relacionados con su actividad operativa.

La propia autora plantea que los instrumentos básicamente se encargan de racionalizar, homogenizar, regular y facilitar las comunicaciones de la empresa con el objetivo de potenciar los flujos comunicacionales en el proceso operativo y

de gestión. De allí la radical importancia de hacer una selección efectiva y eficiente de los recursos a invertir en el desarrollo de los medios, y en la puesta en práctica de una política comunicacional estratégica en la organización (Saló 2005).

Para Libaert (2005) existen tres grandes tipos de instrumentos de comunicación, divididos entre directos y personales, impresos, y digitales. Los directos y personales incluyen el uso de contactos espontáneos, entrevistas individuales, reuniones generales, reuniones en cascadas, reuniones con el equipo de trabajo, desayunos de trabajo, presentaciones, cursos y conferencias.

Los impresos, están relacionados a las notas informativas, libro de acogidas, boletines, carteleros, carteles, informes sobre las diversas actividades a realizar, folletos informativos, y la revista de la empresa. Sin embargo, separa los instrumentos digitales, debido a su gran importancia y a los altos niveles de penetración en la sociedad contemporánea.

El análisis de la comunicación externa parte de la apreciación de los procesos comunicacionales que se dirigen al exterior de la organización, con los que se busca reforzar los aspectos propios de la misma que permitirán el establecimiento de elementos distintivos y diferenciadores (Portillo Ríos, 2012)

1.4 Comunicación externa en la gestión educativa

Son muchos los recursos, canales y herramientas de comunicación que la organización puede emplear para realizar su comunicación externa. Crear y desarrollar así una imagen positiva de la empresa en el seno de su entorno social se ha convertido en uno de los retos de la comunicación institucional, para hacer pública su contribución a la vida ciudadana (Sánchez Calero, 2005).

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda institución que quiera estar bien posicionada. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él, y de hecho a través de ella puede acercarse al mercado la imagen que se quiere lograr en una institución, lo que nos va a permitir un posicionamiento competitivo; es

decir, un lugar privilegiado como servicio en la mente de los factores claves del entorno, fundamentalmente los clientes.

La comunicación externa bien utilizada en la gestión educativa puede aportar importantes ventajas adaptándolas al *target* del servicio prestado: las relaciones profesor- alumno, alumno- profesor, alumno- padre, profesor- padre, profesor- comunidad y comunidad- alumno. La concepción estratégica de la comunicación externa en la escuela puede hacer realidad conceptos como interactividad y personalización, elementos que brindan valores agregados de calidad a la labor educacional, de manera que se prestigie la institución educativa y la educación en general.

En el ámbito educativo, teniendo en cuenta la condición de servicio público que se oferta; este concepto se traduce en una buena valoración de estudiantes, familia y entidades públicas relacionadas con la educación acerca de la escuela como institución.

Según Botto (2007) la función comunicadora en el ámbito escolar gira en torno a varios aspectos:

- La información que se necesita para funcionar cotidianamente: de la dirección hacia los maestros, de los maestros hacia la dirección, de los maestros entre sí y hacia la familia.
- Los canales de información establecidos: carteleras, cuaderno de notificación del personal, reuniones.
- Los sistemas y procedimientos de coordinación: quién, cuándo y cómo toman las decisiones sobre la información; quiénes deben enterarse de qué cosa y quiénes no.
- La comunicación en la comunidad: modos en que la escuela se comunica con otros establecimientos, con organizaciones del barrio o importantes instituciones de la comunidad a la que pertenece.

- Los intercambios informales: encuentros ocasionales, charlas “de pasillo”, lo que se supone que se dijo.

Aunque los canales de comunicación deben servir también a los establecimientos para mostrar el valor agregado de la institución, que en la actualidad descansa primordialmente en la calidad de la enseñanza, en la prestación de los servicios vinculados con la infraestructura, en el acceso a materiales pedagógicos y a las nuevas tecnologías al servicio del aprendizaje, y en la atención a los alumnos y a sus padres.

Con el aporte de la comunicación institucional se pueden elaborar e implementar acciones tendientes a evidenciar y difundir los rasgos diferenciadores que posee cada institución.

Actualmente, resulta indispensable acudir a la comunicación externa como herramienta estratégica, teniendo en cuenta el estado de opinión desfavorable generado por la familia y la comunidad sobre determinadas irregularidades del sistema causadas por la fluctuación de personal, la gestión de dirección y la calidad en la formación del pregrado que recibieron nuestros profesionales en un momento coyuntural del sector educacional; causas que se vienen combatiendo con la implementación de nuevas políticas y la ponderación del problema de la educación familiar como factor trascendental en el logro de la educación integral de los educandos. De ahí la pertinencia de volver el rostro hacia la investigación y la búsqueda de soluciones para la gestión educacional desde el manejo de la comunicación institucional, particularmente la comunicación externa; campo que ha sido prácticamente no trabajado en la educación como servicio.

Lo que brinda la posibilidad de diferenciar la organización del resto va a ser la comunicación entendida en su sentido más global, aportando valor añadido al crear en la persona que requiere el servicio la necesidad de acudir al mismo para sentirse complacido; logrando que los factores externos tengan una buena imagen de la labor educacional y se logre motivación para compartirla en el hogar y la comunidad.

En lo educativo no se busca competencia alguna en la prestación del servicio sino calidad para que los clientes, que en este caso son los alumnos, sus padres y la comunidad, se sientan satisfechos y puedan irradiar a la sociedad lo aprendido en la institución traducido en modos de actuación y participación ciudadana.

El propio Botto (2007) apunta que la base del éxito de la comunicación externa está dada por las herramientas que se utilicen para dar a conocer las actividades que se desarrollan en la propia institución escuela a la comunidad en la que despliega su actividad. Además, la comunicación externa permite a los integrantes de la institución educativa coordinar sus actividades con las de su entorno relevante e interactuar con individuos fuera de la organización. Los mensajes externos se envían para intentar influir en la forma en que los representantes de la comunidad se comportan en relación al establecimiento.

Es importante tener presente que la comunicación no debe estar al margen de las características y objetivos que definen a la institución, sino más bien todo lo contrario: la comunicación debe ser un reflejo de la estrategia institucional que se trace, como herramienta del servicio educacional que puede redundar en la disminución del número de quejas, denuncias y otras manifestaciones de inconformidad del entorno que no son otra cosa que indicadores para medir la calidad de lo que se hace. Una correcta estrategia comunicativa externa permite mediante la interacción con el entorno conocer de causas de no conformidades, transmitir los esfuerzos que se realizan para gestionarlas y solucionarlas, e incluso, educar al entorno en aquellos casos en que estas no conformidades tienen origen en el desconocimiento de políticas o prácticas educativas.

Murga Menoyo, citada por Córlica (s/a) plantea una serie de requisitos para que la comunicación educativa resulte funcional, exitosa. Si bien son planteados esencialmente para el contexto de la relación alumnos-profesor, el autor de la presente investigación los considera válidos, por su carácter general, para la comunicación externa, y en este sentido los ha modificado, planteándolos como sigue:

- **Motivadora:** La comunicación debe estimular, captar y mantener la atención. Debe crear disponibilidad para aprender.
- **Persuasiva:** Debe lograr su finalidad tanto en función a los objetivos como a las metas. Debe ser una herramienta para modificar actitudes.
- **Estructurante:** La comunicación debe ser capaz de orientar, facilitar y promover la construcción de significados. Deberá tener entonces coherencia interna y externa. Interna dentro de los componentes de la comunicación y externa con el resto de los elementos de la estructura cognoscitiva de los públicos.
- **Adaptativa:** Esta característica de la comunicación es la que tiende a facilitar la interacción de la fuente de la comunicación, en este caso la escuela, con el medio en el que ésta se desenvuelve, es decir, sus públicos.
- **Generalizadora:** La comunicación debe tener capacidad para inducir a nuevas interconexiones o relaciones que permitan la aplicación del conocimiento adquirido a circunstancias análogas.
- **Facilitadora de la Inteligibilidad:** Esta meta se consigue cuando se logra "adaptar la información a las circunstancias que posibilitan su captación por el sujeto". Esto supone un cuidadoso análisis de los canales, los medios de reforzamiento de mensajes, los ritmos y la progresión, etc.

1.5 Actores de la comunicación externa en entidades educativas: la familia como público priorizado.

Los públicos externos están compuestos por personas que forman parte del entorno de la institución y que influyen y son influidos por la misma. La identificación y segmentación de estos se realiza, por lo general, según el rango de importancia que revisten para la organización (Perdomo Hernández, 2011)

Botto (2007) plantea que un factor de decisiva importancia es saber a quiénes deben dirigirse los esfuerzos comunicacionales. Teniendo en cuenta los destinatarios de la acción comunicacional, los esfuerzos en tal sentido estarán destinados a brindar los diferentes tipos de mensajes. Un factor de gran importancia es determinar quiénes componen el público externo. Estos pueden estar compuestos por los medios de comunicación de la zona de influencia de la institución, como también los medios especializados; pero además lo constituyen los egresados, los organismos estatales, los líderes de opinión, las asociaciones intermedias, las empresas y los potenciales alumnos y sus familias. Las organizaciones comunitarias también deben ser objeto de una estrategia comunicacional intensa por parte del colegio porque pueden contribuir con el proyecto formativo del establecimiento, en la medida en que vinculan a la escuela con los problemas comunitarios y el mundo del trabajo.

Se coincide con Herranz y otros (2009) en que, desde el punto de vista educacional, por la heterogeneidad del público externo que se relaciona con estas instituciones se hace necesario desarrollar una comunicación distintiva, donde se evidencien sus ventajas diferenciadoras en una participación activa para lograr reforzar su imagen actual.

Desde la teoría se pueden encontrar sistematizaciones muy acertadas, como la ofrecida por Muriel y Rota (1980) quienes, de acuerdo al nivel de relación que mantienen los públicos externos con la institución, los clasifican en generales y específicos.

Según estas autoras, los públicos generales se manifiestan frente a la institución entrando en contacto con ella a través de lo que se conoce como el fenómeno de la "opinión pública" y a través también de los propios públicos específicos, particularmente de los medios de comunicación colectiva. Estos están conformados por la comunidad nacional y la comunidad internacional.

Por otra parte, los públicos externos específicos son aquellos que se encuentran relacionados directamente con la institución y su clasificación se establecen a

partir de los motivos de contacto de estos con la misma. Las autoras los separan en cinco tipos: clientes, proveedores, localidad, otras instituciones públicas y los medios de comunicación de gran alcance. (Ibídem, 1980)

Para las instituciones escolares, por su propia naturaleza y razón de ser, la familia se define como público específico de trascendencia.

El Decreto Ley 64 de 1982 regula el tratamiento de los menores en nuestro país y responsabiliza a la familia, organizaciones e instituciones estatales con su formación integral y protección de los derechos, al igual que el Código de la Niñez y la Juventud que establece un grupo de políticas a seguir con estos grupos etarios.

El Ministerio de Educación (Mined) en sus modelos de escuela y en la Resolución Ministerial 238 del 2014 plantean la necesidad de detectar con carácter preventivo a aquellos alumnos que incumplen los deberes escolares para su transformación con el conjunto de influencias del colectivo pedagógico con la familia y la comunidad ya que se complementan las funciones de cada una para la educación y la instrucción de los adolescentes.

Reconocer a la familia como espacio insustituible de socialización y educación, requiere de atención continua, de manera que se perfeccione su preparación para la realización de sus funciones, aspecto tan importante para los logros del escolar teniendo en cuenta las aspiraciones de la escuela como modelo educativo.

La familia, por el papel preponderante que tiene en la educación de los hijos, es el contexto necesario e imprescindible para mantener estrechos lazos de amistad y solidaridad, para lograr la formación y desarrollo de la personalidad, que matizada por los más nobles sentimientos, cualidades y valores, universalmente aprobados, responda al tipo de hombre que la sociedad necesita.

La necesidad de la relación entre la escuela y la familia se origina de una premisa básica en educación: unidad de criterios básicos y armonía en la acción por parte de padres y maestros, los cuales deben complementarse si se pretende lograr

efectividad al dirigir la educación en valores de los niños, adolescentes y jóvenes: la escuela, por su papel rector dentro del sistema de educación, por ocupar el lugar central en la formación de la personalidad del hombre; el hogar, por ser un escenario importante de la sociedad cubana actual, por el efecto permanente que tiene la familia en la educación de los hijos.

La interrelación con la familia se establece mediante las vías que están estipuladas por parte de la institución escolar, en las que se estará desplegando una labor de orientación y educación familiar. En la orientación de la familia se pone de manifiesto el proceso de comunicación impregnado de interrogantes, motivaciones y expectativas, que el maestro como máximo responsable debe organizar, planificar y ejecutar de acuerdo con el diagnóstico que tiene de ella. En este sentido se entiende la familia como público priorizado de la institución escolar y receptor fundamental de la comunicación educativa.

Los modelos de influencia hacia la familia han ido variando de lo informativo a lo participativo, pues se han ampliado los estudios y experiencias pedagógicas que resaltan la importancia y el impacto de la relación familia - escuela, en el logro de los objetivos de la educación, se reconocen que las vías fundamentales para facilitar la relación escuela - familia están establecidas a través de las reuniones de padres, las escuelas de padres o de educación familiar, visitas al hogar, entrevistas, consultas de familia, la correspondencia, y el despacho, entre las más recurrentes.

Las vías anteriormente señaladas son efectivas si al concebirlas se tienen en cuenta no solo los contenidos a tratar, sino también las características de la propia familia, por lo que no basta poseer dominio teórico, sino que se requiere además de profesionalidad, de utilizar métodos en correspondencia con sus necesidades y características.

Las posibilidades que ofrece el contexto educativo familiar para la educación en valores, constituye además, una vía que le permite a la escuela el establecimiento de la comunicación, el diálogo, la reflexión y la flexibilidad, sin embargo, las

aspiraciones no quedan satisfechas al manifestarse "demandas" a la familia, transmitiendo recetas de cómo educar a los hijos, los padres como pasivos depositarios de dichas recetas y quejas; obstaculiza la comunicación adecuada entre escuela y familia la presencia de uno de los padres a las reuniones convocadas por la escuela; es una realidad que las contradicciones entre padres y maestros existen, a veces están motivadas por la falta de un acercamiento necesario y provechoso para ambos, por lo que el maestro debe crear junto a la familia, una atmósfera positiva, un espacio para el intercambio de objetivos comunes en la educación en valores.

Aunque, como se expresa anteriormente, se han ampliado los estudios relacionados con la relación escuela-familia, estos se han abordado desde una óptica estrictamente pedagógica, fundamentalmente dirigida a qué debe estar contenido en esta relación. Sin embargo no se hallan en la bibliografía consultada referencias a investigaciones tratadas desde el punto de vista de la gestión de la comunicación, donde la escuela adopte una posición estratégica como fuente de comunicación educativa, y gerencie la relación con la familia como público objetivo priorizado en su sistema de comunicación externa.

1.6 Escuela-familia ¿cómo intencionar la gestión de comunicación externa en la enseñanza secundaria básica?

La familia y la escuela son las instituciones que llevan a cabo el proceso de socialización del ser humano. Ambas tienen entre sus características las de estar abiertas a influencias recíprocas y cooperar entre sí. Los docentes son los especialistas que tienen las mejores posibilidades para estimular estas relaciones entre el hogar y la escuela, por su preparación, por las tareas que desarrolla en la institución educativa además del prestigio en la comunidad.

Como principio pedagógico, se reconoce el carácter estimulador que debe tener la escuela en las relaciones de los alumnos con la familia, para influir así en el proceso educativo intrafamiliar y lograr la convergencia de las acciones sobre quien es el centro de esta labor mancomunada.

En la educación secundaria básica la esencia de la labor del educador es lograr la formación básica e integral de los adolescentes, a partir del desarrollo de sus potencialidades y la modificación de sus actitudes y concepciones (CdA, 2008).

Cada cambio supone un aprendizaje, pues se asimila algo nuevo sobre la base de lo que se conoce o se posee, implica una modificación del esquema conceptual de referencia que se tenía por uno nuevo, diferente al anterior pero más eficaz. Para poder llevarlo adelante se necesita a veces de puntos de orientación y de distintos niveles de ayuda que le permiten al hombre transitar por el camino correcto.

La adolescencia es una etapa difícil desde todos los puntos de vista, no solo para la escuela sino también para la familia; esta transcurre durante el segundo decenio de la vida. Entre los 10 y los 14 años los estudios de Psicología consideran que es la adolescencia temprana y a partir de los 15 años de edad es la tardía, se contempla un período en el que se producen cambios anatómicos y fisiológicos debido a la pubertad, lo que tiene una gran repercusión psicológica en el desarrollo del menor en el medio.

Las relaciones con los padres adquieren un carácter conflictivo, evidenciado en las contradicciones adulto adolescente a partir de la incongruencia de opiniones de ambos sobre los deberes y derechos de los adolescentes dando paso a la crisis de la adolescencia como reflejo vivencial de este conflicto. La comunicación de la familia con la escuela y el entorno en que se desarrolla el adolescente favorece la labor de entendimiento mutuo para el logro de una formación adecuada.

Existen diferentes maneras en que los padres pueden comunicarse con la escuela. Sin embargo, la tarea no se limita sólo a seguir el calendario de reuniones de apoderados fijados por la escuela. Se ha observado por ejemplo, que a mayor participación de los padres en la vida escolar, los resultados académicos de los alumnos mejoran al igual que algunos aspectos de la gestión educativa del establecimiento, creándose en algunos casos un ambiente desarrollador de virtudes y valores.

El adolescente necesita de un soporte externo en su relación con los otros, lo que define la particular sensibilidad de este período para la formación de ideales morales, como modelos a seguir en el perfeccionamiento de su propia individualidad. Si los docentes brindan la orientación y ayuda necesaria a la familia se podrá formar un sujeto capaz de asumir los retos que le imponen las condiciones en que se desenvuelven.

La orientación familiar es una alternativa de la educación sistemática que prepara la familia para el desempeño de sus funciones sobre todo la socializadora y permite coordinar entre las familias y los educadores las acciones educativas necesarias para influir sobre los hijos, son un espacio de reflexión y debate en torno a temas de interés colectivo referentes a la educación de sus hijos y están encaminadas a elevar la preparación de sus padres y estimular su participación activa en su descendencia (Mined, 2013)

La educación a la familia es más vasta que la orientación a los padres, pues ante situaciones específicas estos pueden requerir consejos, para lo cual es válido un mensaje orientador, el cual puede ofrecerse por diferentes vías, pero de lo que se trata es de imprimirle a la educación familiar un carácter estratégico y científico que tenga como punto de partida un conocimiento lo más detallado posible de las características de los núcleos a los que pertenecen los adolescentes (Cueto Marín, 2006)

En la literatura pedagógica aparecen reflexiones sobre la importancia de la educación familiar en la formación de las nuevas generaciones, en las que se fundamentan los vínculos hogar-escuela, así como el papel de los diferentes factores sociales en esta tarea. Sin embargo, cuando se estudian los trabajos escritos en Cuba para garantizar el cumplimiento de estos postulados, aparece como tendencia la clásica dicotomía entre esfuerzos y resultados, pues una de las mayores dificultades radica en el enfoque pedagógico que maneja la escuela a la hora de establecer las relaciones con la familia (Cueto Marín, 2006)

En los momentos actuales, en que las tendencias de la pedagogía contemporánea apuntan a un modelo anti-autoritario y teniendo en cuenta el enfoque comunicativo centrado en el proceso, se impone cada vez con mayor urgencia que se asuma un enfoque orientador menos directivo, centrado en el sujeto, donde los docentes asuman un rol de facilitadores. En este orden, el autor de la presente considera que las formas a utilizar para el trabajo con la familia deben cumplir dos requisitos básicos:

- el enfoque participativo y problematizado donde se implique a la familia como primer responsable en la educación de sus hijos.
- tener en cuenta que el rigor científico y la complejidad de la tarea, en una época en que se requiere fortalecer la formación de valores humanos sobre todo en lo relacionado con la familia, es un trabajo que consume tiempo y necesita preparación.

La comunicación externa se perfila como herramienta que puede y debe potenciar la relación escuela familia, considerando a esta como público específico priorizado. Es por ello que resulta pertinente el diseño de una estrategia de comunicación externa para fortalecer sus relaciones y potenciar el aprendizaje desarrollador en lo cognitivo y lo volitivo para la vida que requieren los adolescentes desde la educación media.

1.7 Estrategias para la gestión de la comunicación externa en el manejo de la relación familia-escuela en la secundaria básica.

Es importante tener presente que la comunicación no debe estar al margen de las características y objetivos que definen a la institución, sino más bien todo lo contrario: la comunicación debe ser un reflejo de la estrategia institucional que se trace, como herramienta del servicio educacional que puede redundar en la disminución del número de quejas, denuncias y otras manifestaciones de inconformidad del entorno que no son otra cosa que indicadores para medir la calidad de lo que se hace.

Una correcta estrategia comunicativa externa permite mediante la interacción con el entorno conocer de causas de no conformidades, transmitir los esfuerzos que se realizan para gestionarlas y solucionarlas, e incluso, educar al entorno en aquellos casos en que estas no conformidades tienen origen en el desconocimiento de políticas o prácticas educativas.

Resulta obvia, por tanto, la importancia de una buena estrategia de comunicación, la práctica de buenas formas de trato y el cumplimiento de la misión de la educación como el mensaje para que ésta sea efectiva.

Tomando como base la obra de Van Riel (citado por Rubio Odériz, 2005) se puede concluir que la comunicación corporativa centra su labor en temas que se constituyen como los elementos fundamentales (identidad, marca) y habilidades de la coordinación. Su interés está ligado a:

- Desarrollar iniciativas que minimicen las diferencias entre identidad e imagen.
- Desarrollar el perfil de la organización como territorio de marca.
- Identificar y asignar las tareas de comunicación en función de los responsables de su ejecución, desarrollando, a la vez, las pautas de coordinación.

La identidad de la institución está constituida por todo aquello que la hace única. En ella tienen un peso fundamental sus objetivos y principios, que se traducen en valores atribuibles a la entidad. Todas las escuelas tienen el objetivo supremo de enseñar, pero cada una de ellas tiene una forma particular de hacerlo. Ese valor que la hace diferente se convierte en uno de los atributos de identidad que hay que proyectar a través de la estrategia de comunicación externa. La confluencia de estos atributos en la mente de los públicos hará que se representen la entidad educativa, es decir, creará su imagen.

Pero en muchas ocasiones, por diferentes circunstancias, la imagen percibida por educandos, padres y comunidad no se corresponde con la imagen ideal que la

institución pretende comunicar. La mayoría de las veces, esto se debe a una concepción inadecuada de la estrategia de comunicación externa, fundamentado en un divorcio entre el discurso comunicativo y la práctica de la gestión educativa.

Para lograr que el plan estratégico de imagen funcione es necesario seleccionar valores identitarios reales a promover. Una entidad educativa puede planearse como valor deseado la rectitud, pero si su práctica habitual denota desorden ninguna estrategia comunicativa podrá hacer que la imagen ideal sea confluyente con la real.

Por otra parte, cada público tiene características propias por tanto lo que es percibido por alguno de ellos en un determinado mensaje no tiene el mismo valor para otros. La estrategia de comunicación externa debe contemplar y establecer estas diferencias en los públicos a los que dirige las acciones de comunicación con una estrategia propia y específica para cada uno de ellos; que, por otra parte, se corresponda con el sentido de la imagen global de la organización y contribuya a su fortalecimiento.

El plan o estrategia de comunicación externa para entidades educativas debe contener tres grandes áreas:

- La definición de los objetivos de comunicación más adecuados para transformar la imagen actual de la institución en la imagen ideal para cada uno de los públicos, atendiendo a la imagen ideal global.
- La definición de la misión de la educación, la estrategia de medios y los tipos de mensajes que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos.
- La definición de un calendario de actuación y la evaluación de los resultados de las acciones propuestas, así como un instrumento de retroalimentación y control para realizar el seguimiento del plan y adoptar acciones de perfeccionamiento de ser necesario.

Todas estas tareas las llevará a cabo el colectivo de dirección, que es el encargado de elaborar el plan estratégico en función de lograr el éxito en las relaciones familia- escuela.

Las funciones más importantes a desarrollar son:

- Apoyar y reforzar la labor de los colectivos de profesores.
- Mantener un clima permanentemente favorable hacia el servicio que representa, mediante el contacto constante con los alumnos, padres y la comunidad.
- Reforzar las prácticas de buen trato y cortesía como portadoras fundamentales del mensaje educativo.
- Establecer un buen clima laboral y conseguir en los trabajadores el espíritu e imagen que la institución pretende en el exterior.
- Concebir estrategias y modos de respuestas flexibles y dinámicas de la organización ante el entorno interno y externo de manera que ningún inconveniente pueda alterar o perjudicar la imagen de la institución en el ámbito social.

La literatura no ofrece una unidad de criterios en torno a los elementos que constituyen una estrategia, una plataforma o programa de comunicación. En la bibliografía consultada se pudieron constatar diversas aproximaciones a planes estratégicos de comunicación externa para organizaciones, fundamentalmente entidades públicas (PVE, 2014; Irun, 2014; Navarro, 2013; VCC, 2012; UNED PONTEVEDRA, 2012; Blanco Vargas et al, 2010; Acosta, Rojas y Martínez, 2010; Li, 2007; Enríquez, 2007; Mesay Enríquez, 1996) Si bien, cada estrategia o plan recorre sus propias dimensiones de trabajo para la comunicación, pueden considerarse como factores comunes a todos los modelos los siguientes: Diagnóstico; Objetivos; Públicos; Mensajes; Plan de medios; Acciones y Presupuesto.

1.8 Conclusiones parciales

La relación escuela-familia ha sido estudiada en Cuba por diferentes autores, sin embargo, esta relación no ha sido suficientemente explorada desde lo comunicacional. Aún son limitadas las experiencias acerca del accionar directivo sobre el colectivo pedagógico para el establecimiento de una adecuada comunicación con la familia.

La comunicación externa, desde la visión estratégica, es un doble flujo de comunicación referido a la organización y a su contexto, con atención centrada en los públicos. En el ámbito educativo, teniendo en cuenta la condición de servicio público que se oferta; este concepto se traduce en una buena valoración de estudiantes, familia y entidades públicas relacionadas con la educación acerca de la escuela como institución.

Los públicos externos están compuestos por personas que forman parte del entorno de la institución y que influyen y son influidos por la misma. Para las instituciones escolares, por su propia naturaleza y razón de ser, la familia se define como público específico de trascendencia.

Los modelos de influencia hacia la familia han ido variando de lo informativo a lo participativo, pues se han ampliado los estudios y experiencias pedagógicas que resaltan la importancia y el impacto de la relación familia - escuela. Sin embargo no se hallan en la bibliografía consultada referencias a investigaciones tratadas desde el punto de vista de la gestión de la comunicación, dónde la escuela adopte una posición estratégica como fuente de comunicación educativa, y gerencie la relación con la familia como público objetivo priorizado en su sistema de comunicación externa.

La estrategia de Comunicación Externa debe contar con la definición de los siguientes elementos: Diagnóstico; Objetivos; Públicos; Mensajes; Plan de medios; Acciones y Presupuesto.

Capítulo II: Diagnóstico de la comunicación externa en la Secundaria Básica Capitán Roberto Rodríguez

2.1 Introducción

Una vez establecidos los presupuestos teóricos que sustentan el tratamiento de la familia como público priorizado de la secundaria básica en el contexto de una estrategia de comunicación externa, el presente capítulo se dedica a la explicación del diagnóstico realizado en la entidad objeto de estudio sobre dicho proceso de comunicación.

2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio

La ESBU Capitán Roberto Rodríguez Fernández se encuentra ubicada en la calle Buen Viaje N° 80 entre Maceo y Unión, fue inaugurada el 4 de diciembre de 1938 con los dos primeros pisos y dos años después se construye la tercera planta. En un inicio fue el Colegio Católico Hermanos Maristas; pero más tarde fue Secundaria Básica, después pasó a ser un Preuniversitario y en 1991 pasó a ser Secundaria Básica nuevamente.

En el centro se guarda y protege como parte del patrimonio de la ciudad de Santa Clara una colección de animales exóticos y un grupo de objetos y bienes, contando la edificación como arquitectura de época.

El centro es de modelo de construcción Art Novo; cuenta con tres plantas, dirección, secretaría, lobby, almacén, comedor, biblioteca, laboratorios de computación y de asignaturas (Física, Biología - Química), área deportiva, aulas, y otros locales que facilitan la preparación de los docentes.

Las principales actividades que se desarrollan con los educandos están dirigidas a su formación integral en las que podemos destacar el propio proceso docente educativo del currículo de Secundaria Básica; actividades deportivas, actividades

de preparación para la defensa, actividades culturales; actividades de los programas de la Revolución; la biblioteca escolar y la Informática.

En la comunidad donde se encuentra enclavada la escuela tiene cercano el Seminternado Camilo Cienfuegos y la Escuela Especial Chiqui Gómez, además de la Dirección Municipal de Salud, el Sindicato Provincial de la Industria Alimenticia, la Diócesis de Santa Clara, el Comité Provincial de la CTC y el Parque Vidal de Santa Clara.

En el medio en que se desarrollan los educandos hay condiciones favorables para una exitosa formación integral y un desarrollo en ascenso de la educación formal y el éxito en los principales valores humanos por las potencialidades existentes en las familias, la preparación profesional y los modos de actuación en el contexto comunitario, a pesar de que la matrícula de la escuela se nutre de varios Consejos Populares de la ciudad lo que define como heterogénea en el ambiente socio-familiar. Debido a la ubicación geográfica de la institución se cuenta con diferentes tipos de familia lo que complejiza la realización de la labor educativa en el medio escolar y comunitario.

El colectivo está constituido por 62 docentes. De ellos, 17 son guías, 12 son especialistas de las asignaturas. 7 de Español Literatura; 5 de Historia Cívica; 8 Matemática Física; 3 Biología Química; 3 Inglés; 8 Educación Física; 6 Biología Geografía; 5 Educación Laboral e Informática; 8 Instructores de Arte; 2 Bibliotecarias. 14 son master en Ciencias de la Educación, 6 son jubilados. Asimismo, se cuenta con 5 dirigentes en el centro que imparten la décima y 1 cuadro de dirección. 17 no docentes; 1 administrativo; 1 obrero; 6 auxiliares generales; 4 serenos y 4 técnicos de laboratorio de asignaturas. En general existe un predominio de un grupo etario diverso, cuya experiencia pedagógica se manifiesta mayoritariamente en el rango de 6 a 7 años los más jóvenes y el resto entre 10 y 30 años.

La tabla que sigue muestra la composición de la matrícula

Tabla 2: Composición de la matrícula escolar.

G r a d o	T o t a l	S e x o		R a z a		R e p i t e n t e s	R e s o l	E s c C o n d
		F	M	B	N			
7 m o	2 2 7	1 0 1	1 2 6	1 9 2	3 5	1		1
8 v o	1 8 3	9 2	9 1	1 5 9	2 4	5	1	2
9 n o	2 1 8	1 0 1	1 1 7	1 8 6	3 2		1	
T o t a l C e n t r o	6 2 8	2 9 4	3 3 4	5 3 7	9 1	6	2	3

Fuente: Documentación de la Escuela

La promoción histórica en la escuela es considerada elevada. A continuación se presentan los resultados del año anterior:

Tabla 3: Promoción Curso 2013-2014.

G r a d o	M a t r i c u l a	A p r o b a d o s	%	C a n t i d a d d e D e s a p r o b a d o s
7 m o	1 8 3	1 8 3	1 0 0	
8 v o	2 3 0	2 2 1	9 6 . 0 8	9
9 n o	2 0 4	2 0 4	1 0 0	
T o t a l d e l C e n t r o	6 1 7	6 0 8	9 8 . 5 4	

Fuente: ídem

La escuela cuenta, además, con una caracterización del entorno físico-familiar de los estudiantes que se muestra a continuación en tablas (la fuente de todas ellas es la documentación de la escuela)

Tabla 4: Diagnóstico 1				
	7mo	8vo	9no	Escuela
Tipos de Viviendas				
Guano y Tabla				
Teja y Tabla	13	6	1	20
Mampostería y Placa	158	124	157	439
Mampostería y Teja	13	61	55	129
Apartamentos	23	15	21	59
Cuarterías	2	0	1	3
Solar / Pasaje	11	6	6	23
Equipos Eléctricos				
- Refrigerador	225	185	219	629
- TV	225	186	219	630
- Grabadora	115	21	137	273
- DVD	220	168	193	581
- Computadora	156	113	166	435
- Radio	177	103	179	459

Fuente: Ídem

Tabla 4: Diagnóstico 2

	7 m o	8 v o	9 n o	Escuela
Fam iliares con que viven				
- M a m á	1 5 3	1 6 4	1 8 3	5 0 0
- P a p á	9 4	8 9	1 3 5	3 1 8
- A b u e l o s	5 0	5 4	6 0	2 4 3
- T u t o r	3 4	2	1 5	5 1
No Residen en el país				
- M a d r e	1	3	2	6
- P a d r e	2 3	1 1	1 3	4 7
O c u p a c i ó n d e l o s P a d r e s				
- M a e s t r o s	3 1	1 5	2 2	6 8
- F A R	5	4	5	1 4
- M I N I N T	8	5	7	2 0
- C a m p e s i n o	4	0	1	5
- O b r e r o	4 4	1 0 2	3 7	1 8 6
- C u e n t a p r o p i s t a s	5 3	2 3	4 3	1 1 9
- J u b i l a d o s	2	0	3	5
- C u l t u r a	9	4	2	1 5
D o c t o r e s	3 4	1 2	1 9	6 5
- E n f e r m e r a	1 1	5	6	2 2

Tabla 5: Diagnóstico 3

	7 m o	8 v o	9 n o	Escuela
Situación Familiar				
- Padres Divorciados	101	90	94	285
- Madre Reclusa	1	0	0	1
- Padre Recluso	1	1	1	3
- Padres Reclusos	0	0	0	0
Intereses Artísticos				
- Le gusta- Cantar	67	48	68	183
- Le gusta- Bailar	94	68	134	296
- Le gusta- Recitar	21	8	12	41
- Le gusta- Escribir	44	19	24	87
- Le gusta- Leer	77	36	40	153
Hijos únicos	18	16	25	59
- Amanerados	2	2	1	5
- Agresivos	1	0	5	6
- Poco Comunicativo	5	8	8	21
- Descuidados al vestir	3	6	20	29
Alcoholismo				
- Madres Alcohólicas	0	2	1	3
- Padres Alcohólicos	3	8	3	14

El Anexo 1 presenta el resto de las tablas diagnósticas con que cuenta la escuela en su documentación oficial.

2.3 Procedimiento diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se tomó como procedimiento básico el propuesto por Valdés Borroto (2008) por su carácter general y su aplicación al tema propuesto. Dicho procedimiento diagnóstico se grafica a continuación en la figura 3:



Figura 3: Procedimiento diagnóstico asumido. Fuente: Elaboración propia sobre una propuesta de Valdés Borroto (2008)

1. Familiarización con el tema de estudio: Consideraciones metodológicas de la investigación

En este acápite se establecen los principales criterios metodológicos a seguir en la investigación de acuerdo con el tema a estudiar. Se precisa el tipo de investigación y su objetivo fundamental.

El contenido de un diagnóstico puede clasificarse como general o particular de acuerdo con el alcance del mismo, si se refiere a todo el sistema, a alguno de sus subsistemas o de algunas de sus partes (Soto, 2006). En este caso se trata de un diagnóstico específico de la comunicación externa de la entidad objeto de estudio, puntualizando el tratamiento de la familia como público objetivo.

El tipo de estudio es exploratorio descriptivo teniendo en cuenta que es el primer acercamiento al tema de la comunicación externa desde el enfoque de la gestión educativa. El objetivo general del diagnóstico es caracterizar la comunicación externa de la entidad educativa haciendo énfasis en lo referente al tratamiento de las relaciones familia-escuela y explorar las potencialidades o debilidades de la escuela para afrontar esta relación de manera estratégica.

2. Selección de la muestra

La muestra constituye una fracción de la población bajo estudio. La determinación del tamaño de la muestra depende básicamente del tipo de estudio que se vaya a realizar y de la estructura del diseño.

Para este trabajo se trabajó con dos tipos de muestra:

- La escuela (directivos, profesores y especialistas)
- La familia (padres)

Se decide establecer un muestreo no probabilístico o intencional. Las muestras no probabilísticas son aquellas en que la elección de sujetos u objetos de estudios depende de criterios del investigador.

En el caso específico de la presente investigación se decide este tipo de muestreo teniendo en cuenta que lo esencial no es la representatividad numérica de los conformantes de la muestra sino la elección cuidadosa y controlada de sujetos que puedan ser fuente de información de valor.

En el caso de la escuela se seleccionan 4 directivos, 3 profesores y 1 especialista teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección:

- Experiencia y estabilidad en el trabajo de la escuela.
- Relación estrecha con disposiciones vigentes para el trabajo con la familia.
- Confiabilidad (son personas serias y comprometidas con la actividad por lo que pueden aportar datos veraces).

- Disposición a participar en la investigación.

En el caso de la familia la selección se basó en la relación con la escuela y la caracterización que esta tiene acerca de la familia, buscando la mayor representatividad de factores posibles. En este sentido fueron seleccionadas 3 familias por cada año académico: una familia con buenas relaciones con la escuela; una familia con relaciones estables, pero catalogada como disfuncional y una familia con pocas relaciones con la escuela. Para un total de 9 familias. Se entrevistó además al padre que se desempeña como Presidente del Consejo de Escuela.

3. Selección y aplicación de instrumentos

Métodos y técnicas de recogida de información: Se seleccionan aquellos métodos y técnicas del nivel empírico que resulten más apropiadas al tema de estudio y al tipo de investigación seleccionado. En este caso fueron:

Análisis documental: Se realizó un análisis de datos establecidos en los siguientes documentos:

- Estrategia de la entidad con el objetivo de establecer las prioridades a desarrollar con respecto a la comunicación con la familia
- Políticas educativas relativas a la relación familia-escuela (Escuelas de Educación familiar)
- Informe Psicológico de Diagnóstico de la situación social de desarrollo de los estudiantes en la escuela, realizado por la Facultad de Psicología de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Observación directa: Se utilizó para comprobar el nivel de efectividad de diversos canales de comunicación familia-escuela en la entidad, como el teléfono, el mural, la correspondencia, las reuniones de padres, las escuelas de padres, etc.

Entrevista: Se realizó una entrevista grupal al consejo de dirección con el objetivo de seleccionar principales aciertos y limitaciones de la entidad en materia de comunicación externa con la familia (Anexo 2)

Lista de chequeo: La lista de chequeo se caracteriza por especificar o precisar determinados aspectos relacionados con la temática a estudiar con el objetivo de constatar su existencia y/o funcionamiento. En el presente estudio se utiliza para puntualizar el estado general de la comunicación externa familia-escuela en la entidad. (Anexo 3)

Cómo método de síntesis de información se utiliza la estrategia de triangulación metodológica mediante la cual se logra, a partir de la pluralidad de métodos empleados simultáneamente o secuencialmente, ofrecer una perspectiva más integral y holística de los resultados del problema, y, de esta manera, establecer regularidades diagnósticas a tener en cuenta como resultados principales del estudio.

4. Presentación de resultados

Una vez sintetizada la información esta debe ser presentada de manera objetiva, ilustrativa y clara, permitiendo arribar a conclusiones diagnósticas sintéticas, visualizar los principales problemas y tomar decisiones al respecto.

2.4 Principales resultados del diagnóstico

De acuerdo con la triangulación metodológica se llegó a una definición de las principales problemáticas de la comunicación externa con la familia:

1. Predominio del sistema educativo formal, vertical, paternal y autoritario en la cultura de trabajo de la escuela que trasciende a su discurso comunicativo y a la permeabilización de las relaciones escuela-público. Esta problemática crea barreras en la comunicación con la familia que siente que “no se les trata como adultos”, sino que la escuela quiere imponer su normatividad a la familia. Trascendencia de patrones y estereotipos de la pedagogía tradicionalista a la relación con la familia.

2. No interiorización de esta problemática por la escuela que, si bien reconoce que no está explotando al máximo las posibilidades de interacción con la familia, expresa que está haciendo lo establecido por el organismo superior en cuanto a orientación a la familia.
3. Limitaciones en los espacios reales de interacción con la familia por factores entre los que se destacan:
 - a) operatividad y alta carga de trabajo que limita la dedicación a la atención a padres e incide en la pobre preparación de las reuniones.
 - b) dificultades externas e internas que impiden cumplir el cronograma establecido de reuniones de padres y atención a la familia
4. No están delimitados los espacios formales de interacción y orientación padre-familia, más allá de la reunión de padres. El trabajo de orientación resulta insuficiente.
5. Falta de preparación del profesorado en temas relacionados con la comunicación institucional de modo general y la comunicación externa en particular.
6. Problemas relacionados con el estilo de comunicación, recursos personales y capacidad para establecer relaciones personales significativas en directivos y profesores.
7. Diagnóstico familiar formal, no lo suficientemente descriptivo, que impide el trabajo focalizado y puede causar aislamiento de núcleos familiares de la vida escolar.
8. No existen elementos diferenciadores de identidad visual.
9. Poco tratamiento de la Estrategia Institucional por el sistema de comunicación interna, lo que se traduce en falta de comprensión clara y generalizada de supuestos estratégicos por parte de la planta profesoral que debilitan la comunicación de imagen

10. Clima de trabajo recargado y poco creativo, lo que trasciende a la comunicación interna y, por tanto, afecta la comunicación externa con los públicos de la escuela.
11. Insuficiencia de medios técnicos e insumos para la comunicación. La escuela no cuenta con red interna o soportes comunicativos digitales. Tampoco cuenta con personal dedicado a la gestión de comunicación.
12. Pobre reconocimiento y explotación de la diversidad de medios y canales de comunicación aprovechables para el perfeccionamiento de la orientación familiar y la actuación en la relación familia-escuela.
13. Falta de un lenguaje común escuela-padres en muchos casos dado por varias causas, entre ellas: la diferencia de nivel cultural en las familias, las insuficiencias en la expresión oral de algunos maestros y la existencia de estereotipos, creencias y conflictos de interés subyacentes que afectan la relación entre estas dos entidades.
14. Insuficiencia de proyectos con la comunidad que involucren y fortalezcan la relación escuela-padres-entorno comunicativo, como forma de promover valores como la participación, la tolerancia y la formación laboral.

Por otra parte, se trató de ubicar el tipo de barrera comunicativa que lo provoca (física, semántica o personales) o genera. Esto resulta útil desde el punto de vista del investigador pues cada barrera requiere tratamiento diferenciado para su superación y por tanto, debe ser tomado en cuenta al planificar una estrategia realista.

A continuación se representa este análisis en una tabla donde los problemas están presentados por el número consecutivo con que se presentaron anteriormente y un gráfico de pastel que denota la multicausalidad de estos problemas.

Tabla 6: Distribución de barreras comunicacionales de acuerdo a los problemas señalados en el diagnóstico.

Problema	Barreras Físicas	Barreras Semánticas	Barreras Personales
1		X	X
2		X	
3	X		
4	X		
5		X	
6			X
7		X	
8	X		
9		X	X
10			X
11	X		
12		X	
13			X
14	X	X	X

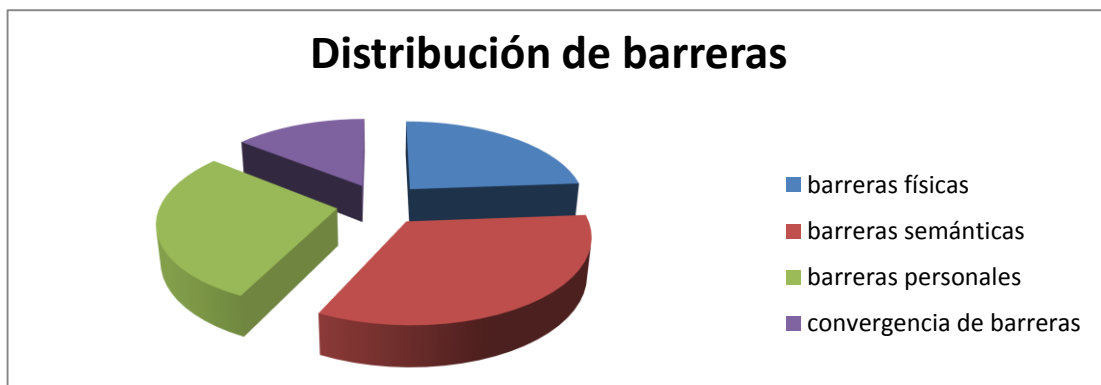
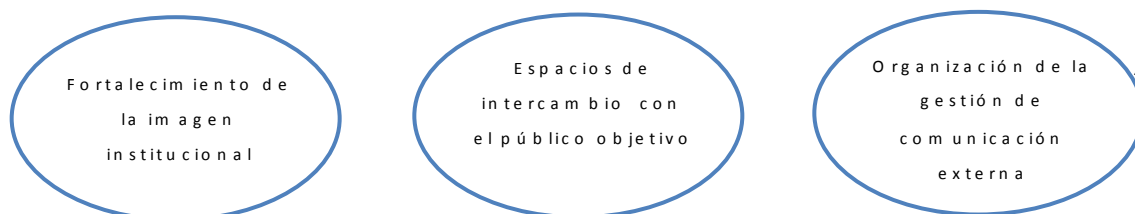


Figura 4: Representación gráfica de la distribución de barreras. Fuente: Tabla 6

La multicausalidad de las barreras refuerza el problema fundamental del trabajo con la comunicación escuela-padre actual. Las barreras no son solo semánticas, es decir, no son solo aquellas relacionadas con conflictos de comprensión dados por limitaciones lingüísticas entre lo que sabe una parte y lo que sabe la otra, por tanto, la estrategia comunicacional no solo puede basarse en acciones discursivas para aclarar estos problemas. También es necesario tener en cuenta la falta de mecanismos de comunicación (barrera física en tanto es solucionable si estos son establecidos) y la dicotomía cultural entre escuela y familia (barreras personales, más complejas de tratar pues requieren cambios actitudinales internos)

En este sentido se propone que el trazado de la estrategia de comunicación externa para potenciar la actividad de orientación con la familia como público priorizado atienda el siguiente esquema táctico de intervención.



Se obtienen un total de 14 problemas generales de comunicación externa en relación con el tratamiento a la familia, observándose una multicausalidad en las barreras comunicativas que estos generan por lo que se debe atender diferenciadamente cada una de ellas en la estrategia.

El análisis realizado permitió llegar a un esquema táctico general para el trazado de la estrategia.

Capítulo III: Estrategia de gestión de comunicación externa para perfeccionar el trabajo con la familia como público priorizado de la Secundaria Básica “Capitán Roberto Rodríguez Fernández”.

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental mostrar la propuesta de estrategia de comunicación externa para perfeccionar el trabajo con la familia como público priorizado de la entidad objeto de estudio, de manera que pueda lograrse la mejora del proceso estratégico de orientación familiar y de la dinámica de intercambio escuela-familia; así como la solución paulatina de conflictos de intereses entre estos actores. La propuesta diseñada se apoya en los resultados del diagnóstico realizado acerca de las características de la comunicación externa en la institución y pretende atenuar o eliminar las insuficiencias encontradas asociadas al funcionamiento de este importante proceso.

3.2 Propuesta de estrategia

Etimológicamente, estrategia proviene de la voz griega *estrategos* (general) y en su surgimiento, sirvió para designar el arte de dirigir las operaciones militares. La palabra, aún utilizada en el ámbito militar, ha sido extrapolada a diferentes contextos de la sociedad, considerándose la estrategia como producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes dirigidas a la consecución de un fin específico. La utilización de este vocablo en el ámbito de las Ciencias Pedagógicas comenzó aproximadamente a partir de 1960, coincidiendo con el comienzo del desarrollo de investigaciones dirigidas a describir indicadores relacionados con la calidad de la educación (Mesa Contreras, 2011).

Según Mesa y Vila (2012), la estrategia establece la dirección inteligente, desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver las contradicciones entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser,

de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen del proyecto organizacional. En este caso se diseña una estrategia funcional dirigida a mejorar el estado actual de la comunicación externa con la familia como público priorizado en la entidad objeto de estudio.

La estrategia debe estar sustentada en los siguientes principios:

- **Carácter sistémico:** La estrategia debe propiciar la interrelación de las diferentes acciones de comunicación en cada área de intervención y su visión integral de forma que favorezca la imagen monolítica.
- **Flexibilidad:** Dada por la susceptibilidad a los cambios y la capacidad de rediseño y argumentación en correspondencia con la retroalimentación y las necesidades cambiantes del público objetivo.
- **Adecuación Organizacional:** Dada por la posibilidad de aplicación en la organización objeto de estudio. La estrategia debe ser coherente con el modelo de escuela promovido nacionalmente para la Secundaria Básica.
- **Mejora continua:** A partir de la retroalimentación se comprende la posibilidad de perfeccionamiento de las acciones de la estrategia así como de adaptación a las condiciones concretas de la entidad en el momento que lo requiera.
- **Carácter implicativo y experiencia:** La estrategia debe promover la participación sistemática de los públicos internos y externos, con énfasis en la relación fuente (escuela)- público objetivo (familia), involucrándolos y propiciando que vivencien el mensaje comunicativo y lo compartan.
- **Satisfacción de la audiencia:** La concepción y desarrollo de las actividades y acciones de la estrategia deben corresponderse con el "enfoque a cliente", es decir, promover el fortalecimiento del nivel de atractivo de la escuela hacia el entorno.

El cumplimiento de estos principios debe soportarse en determinadas exigencias:

- **Responsabilidad individual compartida:** Cada miembro de la organización es responsable y debe poder controlar su propia comunicación en relación con el público de la misma (en este caso los padres), de forma coherente con las acciones de comunicación global de la escuela, por tanto, cada uno garantiza la legitimidad del sistema de comunicación externa, con su propia participación.
- **Actualización sistemática y disponibilidad:** Debe garantizarse la necesaria actualización permanente de la información, sobre la base de fuentes directas, estudios históricos e indicadores de comportamiento. Así como también la disponibilidad permanente de esta de forma interactiva y de fácil explotación.
- **Evaluación frecuente del impacto:** Es necesario medir y conocer el nivel de notoriedad, fuerza y comprensión del contenido que tiene en el público las acciones de la estrategia, mediante herramientas tales como sondeos de opinión y otras vías de retroalimentación.

La estrategia propuesta reúne los elementos fundamentales de los modelos de estrategia de Irun (2014); Navarro (2013) y Blanco Vargas et al (2010), por considerarse ajustados a los principios definidos para desarrollar la comunicación externa en la entidad objeto de estudio.

A continuación se gráfica (Figura 6) y explica las consideraciones teóricas básicas del modelo y los contenidos específicos de la estrategia propuesta.

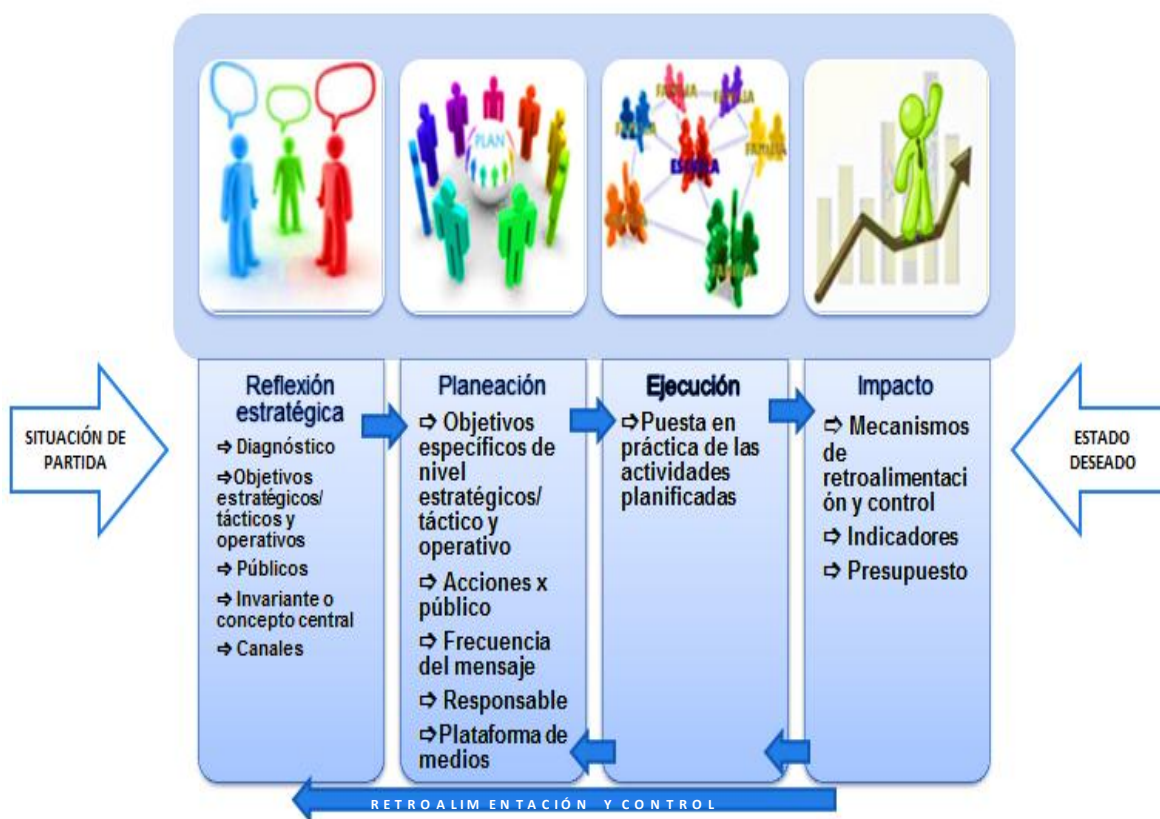


Figura 6: Representación gráfica de la estrategia propuesta.

Consideraciones teóricas:

La estrategia debe surgir de las carencias determinadas en la situación de partida, para, luego de transitar por sus distintos momentos, lograr cierto estado deseado. Una vez reconocida dicha situación de partida se da comienzo al primer momento de la estrategia, la Reflexión estratégica. El primer paso de este momento es la argumentación del diagnóstico, es decir, la caracterización sólida de la situación inicial y la definición de pautas para la intervención de acuerdo a ello. Luego se determinan los objetivos estratégicos (3-5 años); los objetivos tácticos que se desprenden de ello (2-3 años) y los objetivos operativos (anuales) que debe enfrentar la organización.

En este momento es necesario definir también los públicos, caracterizar el público objetivo y aquellos que comportan interés para la organización y pueden ser alcanzados por el accionar estratégico.

Una vez descrito los públicos es necesario determinar la invariante de comunicación o concepto central de la estrategia. Es decir, la idea que debe ser transmitida por todo mensaje que las acciones estratégicas contengan. Es el sello distintivo, de la estrategia de comunicación

Por último, este momento debe hacer un recuento de todos los posibles canales de comunicación externa a aprovechar para llevar al público objetivo el mensaje de comunicación de la entidad.

El segundo momento de la estrategia es la Planeación, durante la cual quedan suficientemente claros, el desdoblamiento de objetivos en acciones comunicativas, la frecuencia, medio a utilizar y responsable de cada acción.

El tercer momento es la puesta en Práctica de lo planificado y el cuarto momento es la Evaluación de impacto de la estrategia en el público a través del tiempo de su duración. Aunque se describe como “momento 4”, esta fase es iterativa y transcurre a la misma vez que la ejecución. Permite retroalimentar constantemente a la fuente de la estrategia en cuanto a resultados de notoriedad, atractivo, aceptación, etc.

Contenidos específicos de la estrategia propuesta:

La relación Situación de partida/ Estado deseado se muestra a continuación (figura 7)

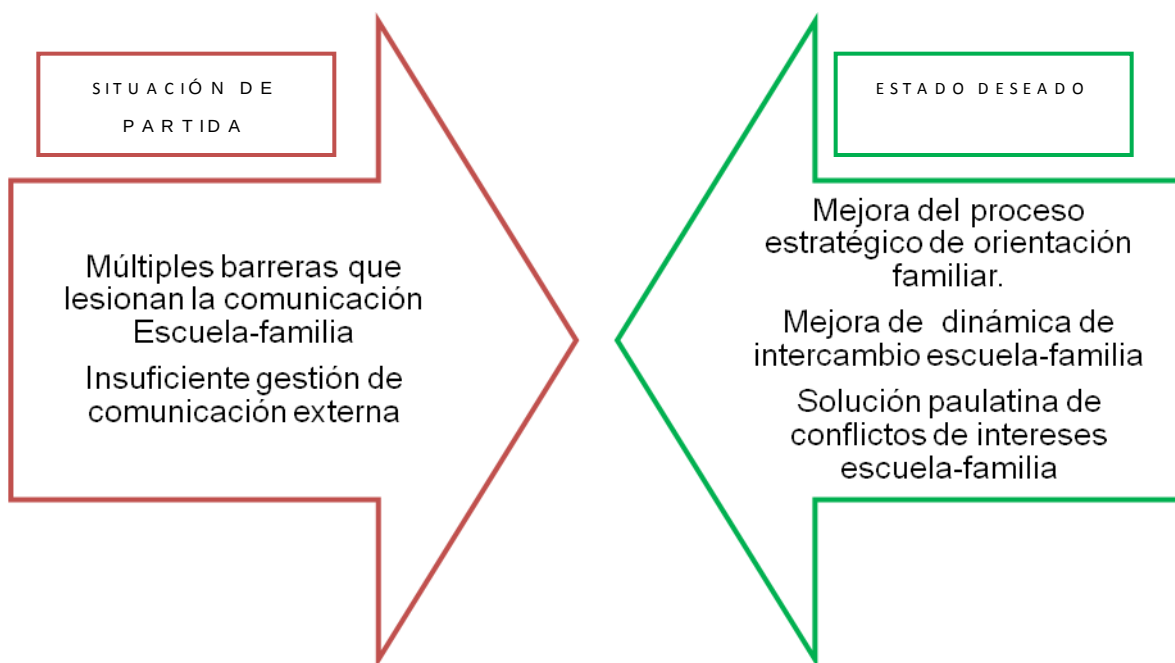


Figura 7: Relación situación de partida/estado deseado de la estrategia

M o m e n t o 1:

- **D i a g n ó s t i c o:** El diagnóstico del estado actual de la comunicación externa con la familia como público priorizado está reflejado en el Capítulo 2 del presente informe de investigación.

- **O b j e t i v o s**

O b j e t i v o s E s t r a t é g i c o s (3-5 años)

1. Establecer la escuela como entidad de referencia en la relación escuela-familia en la provincia.
2. Incorporar la percepción de alianza comunicativa a la imagen de la institución entre el público objetivo

O b j e t i v o s T á c t i c o s (2 - 3 a ñ o s)

1. Incrementar la notoriedad de la escuela en la comunidad y en la familia
2. Mejorar la reputación de la escuela en la conceptualización del público objetivo
3. Consolidar el servicio de orientación familiar como competencia distintiva de la organización

O b j e t i v o s O p e r a t i v o s (1 a ñ o - 1 a ñ o y m e d i o)

1. Integrar y sistematizar la comunicación externa.
2. Garantizar la uniformidad del mensaje corporativo hacia los públicos externos
3. Garantizar la preparación del personal interno para operar con la estrategia
4. Evaluar la eficacia de las herramientas de comunicación externa propuestas

P ú b l i c o O b j e t i v o :

El público objetivo está constituido por la familia inmediata y puede ser dividido en tres subgrupos específicos: familias colaborativas; familias conflictivas y familias poco interesadas

Otro público de interés que debe ser afectado de alguna manera por algunas de las acciones comunicativas es la comunidad cercana a la escuela, que puede ser caracterizada como dinámica, móvil, con tendencias al elitismo, con elevación del sentido comercial.

Un público de interés cercano son los medios de comunicación (Radio, Prensa) y centros culturales como Casa de cultura, Centro de orientación de la moda y las costumbres, Biblioteca Provincial, Museo, etc. todas entidades cercanas a la escuela y que ejercen influencia en la comunidad

Concepto central de la estrategia:

“Construyendo alianzas por la educación”: Este concepto de comunicación permite desarrollar todas las relaciones comunicativas de la escuela y en el caso específico de la relación con la familia establece la igualdad de posiciones de ambas instituciones en relación con la educación del menor

Canales de comunicación:

- Espacios de orientación familiar
- Reuniones de padres
- Reuniones del Consejo de Escuela
- Proyectos comunitarios
- comunicados de prensa;
- hojas informativas;
- la página web de la escuela ;
- publicaciones: suelto, folletos, libros;
- producciones audiovisuales;
- eventos públicos
- murales
- correo postal y e-mail
- teléfono
- intranet
- matutinos
- actividades deportivas y culturales

Momento 2 Planificación (Tabla 7)

Objetivos operativos					
Objetivo específico	Acciones	Medios	Plazo	Responsable	Observaciones
Integrar y sistematizar la comunicación externa	Crear las políticas y procedimientos de comunicación externa	Escrito y digital	1 vez	Responsable de comunicación y director	
	Creación del equipo de comunicación de la escuela (al menos tres profesores y/o técnicos con un responsable)	Comunicación formal Calificador de cargo	1 vez	Consejo de dirección (CD)	El grupo de trabajo debe quedar conformado formalmente con atribuciones y responsabilidades
	Divulgar la estrategia y su relación con el proyecto de escuela	Murales Reuniones (del aula, consejo escuela)	Permanente (PI)	Grupo de comunicación (GC)	
	Definir la política descentralizada de orientación a padres	Escrito y digital	1 vez	Resp. Com. y director	
	Mejorar el diagnóstico familiar	Escrito y digital	1 vez al año	GC y profesores guías	

Ojetivo específico	Acciones	Medios	Plazo	Responsable	Observaciones
Garantizar la uniformidad del mensaje corporativo hacia los públicos externos	Definición y divulgación interna y externa de valores centrales e invariable de comunicación	Informe escrito y digital Taller de comunicación Papelería Medios masivos y RRPP	1 vez	Resp. Com y GC	
	Mejorar la estructura y discurso de la reunión de padres	Taller, política impresa y digital	PT	Resp. Com y profesor	
Garantizar la preparación del personal interno para operar con la estrategia	Capacitar al personal escolar en temas de comunicación activa.	Cursos, talleres, auto superación, tutoría	Según Necesidad (SN)	Resp. Com y director	Se sugieren temas de Comunicación institucional, comunicación externa, oralidad y escritura.
	Capacitación especializada para el grupo de comunicación	Cursos, postgrado académico	SN	Resp. Com y director	Potenciar la competencia comunicativa en el grupo
	Diseñar una guía de normas comunicativas a evaluar en la acción del profesor que pueda ser discutida con este para su mejora	Guía escrita y digital Despacho de discusión de Comité	A lo menos 1 año por año	GC y CD	La esencia es ayudar al profesor a linear las normas comunicativas. No a fardar la evaluación de desempeño

Objetivo específico	Acciones	Medios	Plazo	Responsable	Observaciones
Evaluar la eficacia de las herramientas de comunicación externa propuestas	Instrumentar mecanismos de evaluación de impacto de la comunicación externa en el público	Sondeo de opinión Grupos focales Entrevistas	Rt	GC	Se hará énfasis en el resultado comunicativo de cada acción inmediatamente a su transcurso
Objetivos Tácticos					
Incrementar la notoriedad de la escuela en la comunidad y en la familia	Definir elementos de identidad visual	Papelaría, Murales, Comunicación digital, Infraestructura física	Rt	GC	Se sugiere diferenciar color de la escuela, logo, frases corporativas por año
	Trabajar los soportes digitales de comunicación teniendo en cuenta los recursos tecnológicos con los que se cuenta	Página web, boletín, emails, audiovisuales en la red	Rt	GC	Se recomienda diferenciar el diseño de mensajes en el medio de acuerdo a los públicos
	Incorporación del símbolo gráfico familiar a la identidad visual del centro	Logo	1 vez	Resp. Com, diseñador	

Objetivo específico	Acciones	Medios	Plazo	Responsable	Observaciones
Mejorar la reputación de la escuela en la conceptualización del público objetivo	Campaña de comunicación por quien merece amor	Todos los posibles (gráfica, masivos, RRPP)	PT	GC	Mensajes públicos sobre el papel colaborativo de la familia en la educación y buen futuro de los adolescentes
Consolidar el servicio de orientación familiar como competencia distintiva de la organización	Crear espacios de atención a la familia desde el propio maestro	Despacho Carta Circular Correo postal o en mail Blog digital	PT	GC	
	Escuela de padres	Entrenamiento socio psicológico	mensual	GC/Jefes de grado/maestros	Da participación a todos los maestros posibles de acuerdo a sus mejores prácticas y a tener en cuenta el encuentro.

Objetivos Estratégicos					
Objetivo específico	Acciones	Medios	Plazo	Responsable	Observaciones
Establecer la escuela como entidad de referencia en la relación escuela-familia en la provincia.	Relaciones Públicas	Medios masivos disponibles en la comunidad	PT	GC	Usar los medios para promover el trabajo de la escuela y el concepto de comunicación redactor
Incorporar la percepción de alianza comunicativa a la imagen de la institución en el red público objetivo	Proyecto de la familia	Gráficas y personas	bimensual	GC/ profesores guías/ instructores de arte/ consejo de escuela	Espacio de confluencia de públicos (escuela- familia- comunidad) Actividad sociocultural que aproveche el intercambio generacional sobre temas de interés para los adolescentes
	Proyecto Eventos Escolares	Todos los posibles, dar cobertura con medios de comunicación	Según cronograma (seleccionar fechas)	GC y Todo el personal	Eventos escuela-comunidad donde se reafirme la identidad corporativa y la relación positiva de la escuela con los públicos

Momento 3: Puesta en práctica de lo planificado

Esta fase se refiere a la ejecución del plan propuesto y debe validarse en la práctica.

Momento 4: Impacto

El objetivo 4 a corto plazo, refiere la utilización iterativa de mecanismos de retroalimentación de la estrategia, que deben ser monitoreados anualmente.

Se definen como indicadores de impacto de la estrategia los siguientes:

- Concurrencia de padres a la escuela.
- Nivel de aceptación de las actividades realizadas.
- Repitencia del público objetivo en la participación en actividades.
- Número de quejas o requerimientos sobre docentes producto de problemas de comunicación.
- Grado de incorporación de buenas prácticas comunicativas a modos de actuación del maestro.
- Grado de identificación de valores identitarios por los públicos de la escuela.

3.3 Valoración de la propuesta por expertos.

Para evaluar el cumplimiento de estos requisitos en la propuesta se utiliza el criterio de expertos.

Cálculo del número de expertos

Para determinar el número de expertos a consultar se utilizó la expresión:

$$E = \frac{P (1 - p) \times K}{i^2}$$

donde:

E – Número de expertos.

P – Proporción de error estimado.

K – Fiabilidad del proceso

i - precisión.

p= 0.05; k= 3,8416 (95 %); i= 0,025

Por tanto, la fórmula queda como sigue:

$$E = \frac{0,05 (1 - 0,05) \times 3,8416}{(0,025)}$$

$$E = 7,29 = 7 \text{ expertos}$$

Debido a las escasas investigaciones encontradas sobre este tema en el sector objeto de estudio, para cumplimentar la evaluación se procede a llevar a cabo un análisis de competitividad de los posibles expertos y que los hace aptos para emitir un criterio válido para la investigación.

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo, en este caso, conocimiento sobre modelos de cambio. El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (K_c + K_a)$$

donde:

K_c: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que la evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y la evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón como la siguiente.

Tabla 8: Tabla patrón para calcular Ka

FUENTES DE ARGUMENTACION	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
1. Análisis Teóricos Realizados	0.3	0.2	0.1
2. Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores Extranjeros.	0.05	0.05	0.05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
TOTAL	1	0.8	0.5

Fuente: Águila Sosa (2008)

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B). Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

De tal modo que si:

$K_a = 1 \rightarrow$ influencia alta de todas las fuentes

$K_a = 0.8 \rightarrow$ influencia media de todas las fuentes

$K_a = 0.5 \rightarrow$ influencia baja de todas las fuentes.

Por esta vía se comprobó que los 7 expertos seleccionados están facultados para emitir criterios acerca del procedimiento.

Luego de comprobar que los expertos son capaces de emitir criterios valorativos de significancia se procede a la evaluación de la propuesta. Para ello se explican a los expertos las características de la misma, se aclaran las dudas que expongan y se pide a estas personas que emitan sus valoraciones acerca de si cumple o no los requisitos (Anexo 4). Las medianas obtenidas se encuentran entre 4 y 5, por lo que demuestran que los expertos consideran adecuada la propuesta.

3.4 Conclusiones parciales.

Se diseña una estrategia funcional dirigida a mejorar el estado actual de la comunicación externa con la familia como público priorizado en la entidad objeto de estudio; sustentada en los principios de carácter sistémico; flexibilidad; adecuación organizacional; mejora continua; carácter implicativo y experiencial y satisfacción de la audiencia; para el cumplimiento de los cuales debe atender a las exigencias de responsabilidad individual compartida; actualización sistemática y disponibilidad: actualización sistemática y disponibilidad y evaluación frecuente del impacto evaluación frecuente del impacto

La estrategia propuesta reúne los elementos fundamentales de los modelos de estrategia de Irun (2014); Navarro (2013) y Blanco Vargas et al (2010), y cuenta con 4 momentos: Reflexión estratégica (diagnóstico; objetivos estratégicos; tácticos y operativos; públicos; concepto central de la estrategia y canales); Planeación (desdoblamiento de objetivos en acciones comunicativas, frecuencia, medios y responsable); Ejecución e Impacto (fase iterativa que permite controlar y retroalimentar sobre notoriedad, atractivo, aceptación).

La situación de partida refleja múltiples barreras que lesionan la comunicación escuela-familia e Insuficiente gestión de comunicación externa que se desea transformar en mejora del proceso estratégico de orientación familiar; mejora de la dinámica de intercambio escuela-familia y solución paulatina de conflictos de intereses escuela-familia, para lo que se establece un plan de actividades relacionadas con los objetivos operativos, tácticos y estratégicos planteados. Se plantean, además, indicadores de impacto.

La estrategia es evaluada positivamente por expertos en términos de posibilidad, consistencia lógica, adecuación, claridad y explicitación, validez, orientación a la acción y sostenibilidad.

CONCLUSIONES GENERALES

Los modelos de influencia hacia la familia han ido variando de lo informativo a lo participativo, pues se han ampliado los estudios y experiencias pedagógicas que resaltan la importancia y el impacto de la relación familia - escuela. Sin embargo, no se hallan en la bibliografía consultada referencias a investigaciones tratadas desde el punto de vista de la gestión de la comunicación, donde la escuela adopte una posición estratégica como fuente de comunicación educativa, y gerencie la relación con la familia como público objetivo priorizado en su sistema de comunicación externa.

Se realizó un diagnóstico específico (exploratorio-descriptivo) de la comunicación externa de la entidad objeto de estudio, puntualizando el tratamiento de la familia como público objetivo; con un muestreo no probabilístico o intencional y se aplicaron el análisis documental, la observación directa, la entrevista, la lista de chequeo y el cuestionario, además de la estrategia de triangulación metodológica. Se obtienen un total de 14 problemas generales de comunicación externa en relación con el tratamiento a la familia, observándose una multicausalidad en las barreras comunicativas que estos generan por lo que se debe atender diferenciadamente cada una de ellas en la estrategia.

Se diseña una estrategia funcional dirigida a mejorar el estado actual de la gestión de la comunicación externa con la familia como público priorizado en la entidad objeto de estudio que cuenta con 4 momentos: Reflexión estratégica (diagnóstico; objetivos estratégicos; tácticos y operativos; públicos; concepto central de la estrategia y canales); Planeación (desdoblamiento de objetivos en acciones comunicativas, frecuencia, medios y responsable); Ejecución e Impacto (fase iterativa que permite controlar y retroalimentar sobre notoriedad, atractivo, aceptación). La propuesta es valorada positivamente por 7 expertos.

RECOMENDACIONES

Implementar y dar seguimiento a la propuesta atendiendo los plazos establecidos.

Socializar la propuesta mediante la participación en eventos y debates para contribuir a la concientización de la necesidad de gestionar la comunicación en las entidades educativas como forma de acercamiento a los públicos para cumplir mejor la función social de la escuela.

Dar continuidad a la investigación científica con el trabajo de concepción y desarrollo de un modelo de gestión de comunicación para la Secundaria Básica.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril Sánchez, C.; Palomino, A.; Sánchez José (2006) Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, FC Editorial. España.
- Acosta, A.M; Rojas, W y Martínez, S (2010): Procedimiento de comunicación externa. Etapa para definir las líneas orientadoras generales para las relaciones con actores políticos y sociales. Secretaría de Integración Social. Alcaldía Mayor de Bogotá. Disponible en: http://biblioteca.unirioja.es/nuestra_biblioteca/fichas_procesos/FP_0302.pdf
Consultado: Enero/2015
- Águila Sosa, S. (2008): Entrenamiento para fortalecer la competencia comunicativa en negociadores. Una experiencia en el sistema bancario de Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba
- Andrade Rodríguez, H (1995): Hacia una definición de la comunicación organizacional, en La comunicación en las organizaciones. México. Edit. Trillas.
- ArésMuzio, P. (2000): Psicología de la familia. Una aproximación a su estudio. Ed. Félix Varela. La Habana
- Barreiro Pouza, L. (2000): El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Revista Espacio No. 1, La Habana.
- BáxterPérez, E. (2002): La educación en valores, papel de la escuela. Compendio de Pedagogía La Habana, Editorial Pueblo y Educación
- Blanco Vargas, I; Hermida Dávila, N, Herrera García, M.M; Maraima Álvarez , O.R.; Lamora Soto, D (2010): Plan de Comunicación Integral para Grupo SIFU. Maestría en Comunicación Empresarial. Universidad de

Barcelona. IL3 Instituto de Formación Continua. Disponible en:
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/34537/1/Plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20empresarial%202010-13%20-%20Grupo%20SIFU.pdf> Consultado: Enero/2015

- Botto, M.N. (2007) "La comunicación en las instituciones educativas de nivel medio". Cuadernos Digitales.
- Barbosa Iglesias, G (2014): Procedimiento para gestionar un sistema de comunicación institucional. Informe de Investigación. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Castro Alegret, P. (1990): ¿Quién es la familia y cómo educa a sus hijos? Pedagogía Cubana. V II No. 5. Año 1990.
- Colectivo de autores (2008): Modelo de escuela Secundaria Básica. Editorial Pueblo y educación, Cuba.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007): Decreto ley 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana, Cuba
- Córlica, J. L. (s/a): Comunicación y nuevastecnologías: su incidencia en las organizaciones educativas. Concepto de comunicación educativa. Trabajo de Maestría en Tecnología Educativa. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Sistema de Universidad Virtual. Disponible en:
www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT46.pdf
Consultado: Enero/2015
- Costa, J. (2001): Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires. La Crujia Ediciones.
- Cueto Marín, R (2006): Modelo para la superación de los profesores generales integrales (PGI) de secundaria básica en el desarrollo del componente axiológico de la educación familiar. Tesis de doctorado en pedagogía. Instituto superior Pedagógico Félix Varela. Villa Clara

- Díaz García, I; Ramírez Mena, L; Jova, E.E (2011): Propuesta de acciones para la interacción familia, comunidad, escuela. Cuadernos de Educación y Desarrollo. V3 No 27. (mayo 2011) Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ced/27/gmj.htm> Consultado: Enero/2014
- Enríquez Piñeiro, A (2007): Estrategia y programa de comunicación promocional de la corresponsalía en Cuba de IPS –Inter PressServic. Tesis de Maestría en Comunicación. Universidad de La Habana. Cuba
- Esteban, A.; García J.; Narros M.; Ollarte, C.; Reinares, E.; Saco, M. (2008) Principios de marketing. 3era Edición. ESIC Editorial. España
- Fernández Collado, C. (2001): La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo. McGraw-Hill. México.
- Goldhaber, G. M. (1997). Comunicación Organizacional. Ed. Diana, México, D.F.
- González Morell, R (2012): Sistema de entrenamiento de competencias comunicativas para los directivos de la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Villa Clara. Tesis de maestría en dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Herranz, J.; Tapia, A.; Vicente, A. (2009) La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. Revista Latina de Comunicación Social. Número 64
- Ibarra, L. y N. Vasallo (2001): Selección de lecturas sobre introducción a la Psicología. Compilación. Centro gráfico de Villa Clara.
- Irun (2014): La Gestión de la Comunicación Externa. Ayuntamiento de Irun. presentación en diapositivas. Disponible en http://www.irun.org/micros/soportes/down/Irun_Gestion%20Comunicacion_Plan_comunicacion.pdf Consultado: Enero/2015

- IruretaGoyena, A. (2009): La empresa y la comunicación. Conceptos generales. Disponible en <http://www.mailxmail.com/La-comunicacion-corporativa>. Consultado: 15/4/2014.
- Katz y Khan (1966): Social Psychology of Organizations. Edit. John Wiley & Sons, New York
- Kreps, G.L. (1995): La Comunicación en las Organizaciones. Ed. Addison - Wesley Iberoamericana.
- La Porte, J.M. (2005): Introducción a la comunicación institucional. Disponible en <http://www.mailxmail.com/introduccion-a-la-comunicacion-institucional>. Consultado: 15/4/2014.
- Li, Ch. (2007): Modelo para la confección de un programa de comunicación de imagen corporativa para ACINOX Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección.
- Libaert, Th. (2005). El Plan de Comunicación organizacional. Limusa. España
- López, D. (2006) Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial. Universidad De La Sabana. Ediciones ECOE. Colombia
- Mesa Contreras, G (2011): Estrategia de superación profesional para potenciar en los directivos la competencia comunicativa para negociar. Tesis de doctorado en Ciencias pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Félix Varela. Villa Clara
- Mesa Contreras, G y Vila Alonso, Z.M (2012): Resultados científicos de investigación en la disciplina de administración-dirección. Material Digital. Presentación en Sesión Científica del Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Mesa Contreras, G y Vila Alonso, Z.M (2012): Resultados científicos de investigación en la disciplina de administración-dirección. Material Digital.

Presentación en Sesión Científica del Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

- Mesa Contreras, G (2013): Gestión de comunicación institucional. Diapositivas del curso de Comportamiento Organizacional en la Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Mesa Contreras, G (2014): Comunicación comercial. Diapositivas del curso de Gestión de Marketing en la Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Mesa Contreras, G y Enríquez Piñeiro, A (1996): Estrategia de comunicación comercial para Confecciones Fénix. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- MINED (2013): Las escuelas de educación familiar. Documentos rectores sobre orientación a la familia.
- Muriel M. L. y Rotta, G. (2000): Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones públicas. Quito. Edit. Ciespal.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. Editorial Andina. Quito, Ecuador
- Navarro, A (2013): Proyecto de comunicación externa para un centro de educación secundaria. Proyecto final del curso Educación en tiempos de redes. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/0B8e7jwdVtJt7WnYtOWRNNHh1Um c/edit?pli=1> Consultado: Enero/2015
- Núñez Aragón, E. (2002): Aproximación a una caracterización de la relación entre la familia y la escuela. Tesis de maestría en Pedagogía. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. La Habana
- ONN (2007): NC 3000 / 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.

- Perdomo Hernández, A.G. (2011): Estrategia de comunicación institucional en la Casa de Cultura Habarimao de Cumanayagua. Informe de Investigación. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cuba
- Plataforma de Voluntariado de España (2014) Elaboración de un plan de comunicación. Departamento de Comunicación. Disponible en: http://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf Consultado: Enero/2015
- Portillo Ríos, R.G. (2012): La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. Razón y Palabra. Revista Electrónica. Número 79 Mayo - Julio 2012. Disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/59_Portillo_V79.pdf Consultado: Enero/2015
- Ramírez Espinosa, M (2009): Programa educativo dirigido a la orientación familiar de los escolares con Trastornos de la Conducta nivel I de la escuela especial "Omar Antonio Bautista Ramírez". Tesis de Maestría en Pedagogía. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Carlos Manuel de Céspedes". Isla de la Juventud. Cuba
- Ribeil Collera, M. A. y Ruíz Sandoval, C. (1998): El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. Ed. Plaza y Valdés, México.
- Rodríguez Becerra, F (1999): Un modelo de capacitación del profesor para la labor de orientación a la familia de sus escolares en el contexto comunitario. Tesis de Doctorado en pedagogía. Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, Villa Clara.
- Rubio Odériz, L (2005): Singularidades de la gestión de la comunicación externa en las organizaciones públicas. Memoria de tesis. ESADE, Barcelona. Disponible en: apc.gencat.cat/web/.content/home/recerca/treballs_de_recerca_subvencionats/premi_prat_de_la_riba/tesis_premiades/singularidades_de_la_gestion_de_la_comunicacion_externa/documents/2006rubio_es.pdf Consultado: Enero/2015

- Saló, N. (2005) Aprender a comunicarse en las organizaciones. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Sánchez Calero, M.L. (2005): Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. Sala de Prensa. Año VII. Vol. 3 Disponible en: <http://www.saladeprensa.org/art633.htm> Consultado: Enero/2015
- Trelles, I (2004): Comunicación organizacional. La Habana. Editorial Félix Varela.
- UNED PONTEVEDRA (2012): Manual de buenas prácticas y plan de comunicación externa. Disponible en: https://qinnova.uned.es/archivos_publicos/qweb_paginas/5310/plandecomunicacioncapontevedra.pdf Consultado: Enero/2015
- Valdés Borroto, A.B (2007): Procedimiento General para la implementación de un Sistema de Comunicación en la Dirección Provincial de BANDEC Villa Clara. Tesis de maestría en dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Vega Hernández, E (2013): Fortalecimiento de la comunicación institucional en la Unidad Territorial de Seguridad e Inspección Estatal del Transporte del Centro (UTSIETC). Tesis de Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011): Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.
- Vicerectorado de Coordinación y Comunicación (2012): Plan estratégico de comunicación 2012. Universidad de Alcalá. Disponible en: https://www.uah.es/universidad/organizacion_universidad/vicerectorados/PlanComunicacionExternaVCC.pdf Consultado: Enero/2015

ANEXOS

Anexo 1: Tablas diagnósticas de la ESBU Capitán Roberto Rodríguez

Enfermedades	7mo - Grado	8vo - Grado	9no - Grado	Escuela
- Asmáticos	57	35	52	144
- Alérgicos	103	42	87	232
- Discapacitados	0	1	0	1
- Op. del Corazón	0	0	1	1
- Op. del Riñón	0	1	2	3
- Diabéticos	3	3	2	5
- Epilépticos	2	3	6	12
- Visuales	40	19	39	98
- Auditivos	3	2	1	6
<u>Aprendizaje</u>				
- Lento	38	24	37	99
- Medio	98	75	121	294
- Rápido	77	86	61	224
<u>Que escriben</u>				
- Bien	132	131	146	409
- Regular	70	45	68	183
- Mal	20	9	29	58
<u>Que se expresan</u>				
- Bien	176	136	140	452
- Regular	38	51	67	156
- Mal	13	5	77	95
<u>Que leen</u>				
- Bien	121	130	131	382
- Regular	79	28	71	178
- Mal	29	15	15	59

<u>Intereses</u> <u>Vocacionales</u>	7mo - Grado	8vo - Grado	9no - Grado	Escuela
- Maestros	6	9	3	18
- Medicina	75	17	42	134
- Agropecuarios	1	7	3	11
- Construcción	9	3	2	14
- Militares	18	16	13	4
- Agronomía	5	1	0	6
- Otros	101	102	145	348

Anexo 2: Protocolo de entrevista semi-estructurada

Con el objetivo de mejorar la gestión de comunicación externa con la familia como público priorizado de la escuela se están realizando estas entrevistas para profundizar en algunos puntos. Le agradeceríamos que nos abundara acerca de:

- ¿Cómo se realiza la comunicación escuela-familia normalmente en la escuela?
¿cree que existen suficientes espacios de comunicación escuela familia?
- ¿Qué elementos propician y cuales impiden una mejor relación escuela familia? ¿Qué significa para Ud. que exista buena comunicación entre ambas instituciones?
- ¿Cuáles son las fallas de comunicación más frecuentes que Ud. aprecia en la comunicación escuela-familia?
- A su criterio ¿Se gestiona en la escuela la comunicación con los públicos, entre ellos la familia? ¿Cómo puede evaluar esa gestión?
- ¿Existen en la escuela símbolos gráficos o constructivos de identidad? ¿Se comunican a todos los públicos de la entidad estos símbolos?
- ¿Qué valores comunica la escuela a sus públicos? ¿Cómo saben que se están comprendiendo estos valores?
- ¿Puede dar alguna idea para mejorar la comunicación de la escuela con sus públicos externos? ¿Cuáles serían sus expectativas con una herramienta para mejorar esta comunicación?

Anexo 3: Lista de chequeo para el diagnóstico de la comunicación externa.

Aspectos de comunicación externa	Sí	No	Observación
1. Existe una estrategia o algún tipo de plan de comunicación externa			
2. Están definidos y descritos correctamente los diferentes públicos de la comunicación externa			
3. Están claros los canales y medios de comunicación externa a emplear por cada público			
4. Se comprenden los principales conceptos de identidad a ser cubiertos por la comunicación externa en la entidad			
5. La dirección de la entidad cuenta con herramientas que le permiten monitorear y mejorar el sistema de comunicación externa de la organización			
6. Están definidas las principales barreras de comunicación externa y sus planes de mejora			
Público: Familia			
7. Existen espacios regulares, sistemáticos y adecuados de interacción escuela familia			
8. Aparece la familia como público priorizado para la comunicación externa de la institución			
9. Existe un diagnóstico efectivo acerca de la familia como público priorizado para la comunicación externa de la escuela			
10. Se contemplan diferentes modos de participación y relación escuela familia de acuerdo con las características diagnosticadas			

Anexo 4

Criterio de expertos

Valore si la estrategia propuesta cumple los siguientes criterios:

- **Posibilidad:** la estrategia propuesta es considerada posible si tal y como es presentada, puede ser utilizada para mejorar la gestión de comunicación en la entidad.
- **Consistencia Lógica:** la estrategia propuesta cumple con este requisito si son consistentes entre sí las diversas acciones que contiene
- **Adecuación:** la estrategia propuesta cumple con este requisito si es factible su realización en la entidad objeto de estudio.
- **Claridad y explicitación:** la estrategia propuesta cumple con este requisito si se explican con suficiente nivel de detalle sus pasos y proyecciones; y se considera que las expectativas de resultados pueden ser satisfactorias.
- **Validez:** la estrategia propuesta es considerada válida si son reales los supuestos sobre los que se construye
- **Orientación a la acción:** Cada una de las acciones concretas implica pasos para el desarrollo y perfeccionamiento de la gestión de comunicación en la entidad
- **Sostenibilidad:** la estrategia propuesta es considerada sostenible si una vez implementada garantiza la medición de la efectividad alcanzada y la toma de decisiones relacionadas con su continuidad o perfeccionamiento.