

# Comunicación Organizacional para el Desarrollo de los Proyectos Educativos Integrales Comunitario

## Organizational Communication for the Development of Comprehensive Community Educational Projects

Osledy Enrique González Fernández<sup>1</sup>.

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 01 de diciembre de 2021.  
Fecha de aceptación: 07 de diciembre de 2021.

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias de la Educación, Docente, Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA). Docente - Venezuela.  
E-mail: [oslegonfer@hotmail.com](mailto:oslegonfer@hotmail.com)  
Codigo ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0003-4023-7398>

CITACIÓN: González, O. (2021). Comunicación Organizacional para el Desarrollo de los Proyectos Educativos Integrales Comunitario. Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE. Vol. 3. (13), 97-116.

### Resumen

El propósito del estudio fue proponer un modelo de comunicación organizacional para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitaria en las instituciones de Educación Primaria. El paradigma epistemológico fue positivista, de tipo descriptiva, proyectiva, diseño no experimental, transeccional, de campo. La población representada por (87) sujetos a investigar directivos y docentes de Educación Primaria del Municipio Mara Estado Zulia, se aplicó un cuestionario de (60) preguntas cerradas, validado por diez (10) expertos, cuyo coeficiente Alfa de Cronbach fue de (0,957). Los resultados muestran un (40,%) de los directores y docentes encuestados diagnostican el proceso de comunicación organizacional, describen el flujo comunicacional, identifican las barreras comunicacionales, caracterizan las fases y definen las estrategias de integración para la ejecución del proyecto educativo integral comunitario, por lo que se diseñó un modelo de comunicación organizacional para la ejecución de los proyectos educativos integrales comunitarios en las instituciones de Educación Primaria objetos del estudio.

**Palabras Clave:** *comunicación, comunitario, integral, modelo, organizacional, proyecto.*

### Abstract

The purpose of the study was to propose an organizational communication model for the development of the comprehensive community educational project in Primary Education institutions. The epistemological paradigm was positivist, descriptive, projective, non-experimental, transeccional, field design. The population represented by (87) subjects to be investigated by directors and teachers of Primary Education of the Mara Municipality of Zulia State, a questionnaire of (60) closed questions was applied, validated by ten (10) experts, whose Cronbach's Alpha coefficient was (0.957). The results show a (40,%) of the directors and teachers surveyed diagnose the organizational communication process, describe the communication flow, identify the communicational barriers, characterize the phases and define the integration strategies for the execution of the comprehensive community educational project, Therefore, an organizational communication model was designed for the implementation of comprehensive community educational projects in the Primary Education institutions that are the object of the study.

**Keywords:** *communication, community, comprehensive, model, organizational, project.*

## Introducción

A nivel mundial, la gerencia ha estado expuesta a cambios y modificaciones debido a la era de la información, lo cual ha conllevado a una acelerada preparación y actualización de los diferentes ámbitos tales como: político, social, económico, cultural y tecnológico.

En estas circunstancias, se requiere en los niveles gerenciales gran capacidad de comunicación para mantener un adecuado clima laboral para los sujetos que laboran en las organizaciones.

En este orden de ideas, el gerente debe emplear habilidades de comunicación y completar sus tareas con el mejoramiento de las relaciones humanas, según (Garrido 2008, p.98), “la comunicación tiene como objetivo apoyar la estrategia de la institución proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la información”, de tal forma que, no tendría el éxito deseado sin un efectivo proceso de comunicación organizacional, que permita no sólo coordinar y controlar sino también dirigir, todas sus fuerzas y energías a la consecución de los objetivos propuestos hacia un entorno laboral óptimo. (Durán, Parra y Chamba. 2020).

De esta forma, en la educación como cualquier otro sector de la sociedad, la transformación educativa asumida exige que, en el siglo XXI, las organizaciones educativas cuenten con los conocimientos que los tiempos actuales demandan para ser competitivos. A través de ello, se hace necesario establecer una integración del individuo con respecto al encuentro del mensaje y la respuesta.

Según, (Gibson, Ivancevich, y Donelly 2005), señalan que evidentemente la comunicación facilita las relaciones que pueden darse de manera verbal, escrita, formal o informal, es decir, es la base de toda relación humana. En otras palabras, la sociedad contemporánea impone a las organizaciones educativas que sean gerenciadas con un adecuado desempeño, el cual depende en gran parte de la forma en que éstos se comuniquen con el resto del personal.

En tal sentido, autores como (Montiel, y Bracho, 2018). la consideran como una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales, proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

De igual manera, en el contexto gerencial educativo, la comunicación organizacional ocupa un espacio importante en el sistema, sobre todo, por los constantes cambios del diseño curricular y las innovaciones pedagógicas a las cuales está siendo sometida la escuela. De allí que, la comunicación según refiere (Mosley 2005), debe producirse en el momento oportuno, y ésta debe ser sana, positiva y asertiva.

En tal sentido, la comunicación es una herramienta de alto valor significativo dentro de todo proceso gerencial, y a su vez, constituye la constante interacción entre sujetos dentro de una organización que comparten los mismos objetivos, metas, valores y comportamientos en todos los ámbitos de la vida institucional, donde se presume que, la comunicación no solo es un

sistema, sino un instrumento que permite el crecimiento y la renovación ante los procesos de modernización e integración que involucra a todos los países latinoamericanos enmarcados en sus políticas educativas, así como en la planificación de sus proyectos. (Rodríguez, 2009).

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2006), establece que la escuela debe dejar de ser una parcela con un cerco social, diluyéndose del contexto social perdiendo su fuerza e identidad, es necesario que establezca una vinculación que contribuya al fortalecimiento entre la escuela y la comunidad, a partir de objetivos, metas y estrategias claramente definidas.

En este sentido, según (Andrade 2004), sostiene que Venezuela inició un proceso sistemático de cambios, transformaciones y modificaciones del sistema educativo, tendentes a mejorar la calidad educativa, así como también lograr que el proceso gerencial del directivo, sea garantía eficaz del cumplimiento de las políticas educativas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), que puede ser obtenida mediante la comunicación organizacional como parte esencial para mejorar los niveles de efectividad y eficiencia mediante el proyecto educativo integral comunitario.

Por su parte, (Elizondo 2006, p. 47), plantea que “los Proyectos Educativos pueden convertirse no sólo en el eje impulsor del sentido, sino en el eje articulador de un colectivo reflexivo de profesionales que promuevan e impulsen los valores educativos que serán guía para la acción”. Esto se fundamenta cuando el

gerente educativo actúa al efectuar una integración entre las necesidades del colectivo en función de obtener espacios de reflexión para la consecución de lo propuesto por parte de la institución.

Por otra parte, los logros de estos proyectos van a estar en relación con el cumplimiento de las funciones comunitarias del director, desde allí generar estrategias para que se produzca la participación del colectivo, incentivando a los miembros de las comunidades a ser más colaboradores, dentro de sus propias comunidades, de allí que el factor comunicación es fundamental en toda organización y más aun de la organización educativa, cuya naturaleza es esencialmente comunicativa.

Es de señalar, que los gerentes educativos deben velar por el proceso comunicacional, la cual implica, según refiere (Andrade 2004), una serie de estilos: agresivo, aplacador, calculador e irrelevante que deben evitarse para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad, que permita como base los procesos organizacionales, entendidos como una estrategia de trabajo que involucra al personal en su función incluyendo el desarrollo de ideas, toma de decisiones y la calidad del desempeño dentro de la organización educativa, hacia el logro de los objetivos propuestos.

En este orden de ideas, las organizaciones escolares se les ha asignado gran importancia al proceso comunicacional como punto de partida para poder mantener cohesionado al personal en torno a las metas institucionales. Asimismo, se ha venido planteando que una de las características de los gerentes modernos debe ser la capacidad de comunicarse a

través direcciones diferentes, los cuales según (Aamodt 2009, p.402), “la mayor parte de la comunicación en las empresas se puede clasificar en cuatro tipos: comunicación ascendente, descendente, de negocios e informal”, es decir, en la transmisión de un mensaje, puede usarse la comunicación tanto oral como escrita, siempre que el medio sea adecuado.

Asimismo, la comunicación puede sufrir desviaciones en el proceso debido a barreras comunicacionales, definidas por (Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Bancieri 2007, p.86), como “perturbaciones indeseables e interferencias que se producen durante la transmisión y recepción del mensaje que tiende a dificultar a que tienden a desvirtuar su contenido”. Es decir, estas barreras provocan pérdidas en la comunicación entre las personas e impiden el tránsito de los mensajes.

De ahí, las dificultades en el intercambio de comunicación en muchas organizaciones, retardos en las actividades, obstáculos en el desarrollo de las funciones que le compete, los mensajes se reciben a través de terceras personas y en oportunidades, el mismo personal crea resistencia para la planificación de proyectos debido al estilo utilizado para gerenciar la organización. Para (Cabas 2018), las instituciones al parecer han dado poco dominio en el desarrollo de los proyectos de aprendizaje, relegando las actividades socio comunitarias a un segundo plano de su gestión; esta situación atenta contra las directrices del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), que establece dentro de sus reformas educativas, importancia del trabajo comunitario, participativo e integrador.

Bajo esta nueva concepción, el director debe asumir cuáles son los beneficios que se derivan de la colaboración y cooperación producto de compartir la información, para invitar a todos los actores del hecho educativo a trabajar juntos, sentirse y verse a sí mismo como parte de un sistema. Que todos ellos se sientan formando parte de un solo y mismo equipo; miembros de una comunidad escolar, que tiene un propósito en común y un compromiso para lograrlo. (Rolong, 2018).

Esta situación se está percibiendo en las Escuelas de Educación Primaria del Municipio Escolar Mara, se le exige al gerente educativo habilidades en el manejo del personal, debido a que las organizaciones han interpretado que su mayor capital es el recurso humano, de tal manera que, necesitan personal capaces de atender, comprender y dirigir personas, que al trabajar con ellas, se hace necesario tener destrezas para comunicarse, guiarlos, motivarlos dentro de la institución manteniendo la cohesión del personal en función del logro de los objetivos organizacionales.

No obstante, el director asume una conducta donde pareciera que poco fluye la comunicación en la organización, dando pie a situaciones de conflictos en vez de lograr soluciones, permitiendo que se establezcan barreras comunicacionales, afectando quizás el óptimo desempeño de todo el personal docente y la creación de un clima de desconfianza, temores y conflictos ya que se observa una función gerencial de estilo autoritario, donde la comunicación es casi nula.

Asimismo, se perciben debilidades en cuanto al desarrollo de los proyectos comunitarios, los mismos no son

consolidados; situación que ha hecho que los actores principales padres y representantes, alumnos docentes y miembros de la comunidad se muestren indiferentes ante las nuevas propuestas que hace el supervisor educativo. Pareciera que las instituciones de Educación Básica Primaria están desvinculadas de su realidad sociocultural por lo cual, solo brindan débiles aportes de soluciones a los problemas de la comunidad.

De igual forma, en cuanto al proyecto educativo integral comunitario, se presume que son concebidos bajo las directrices del director con muy poca participación de todos los miembros que hacen vida en la institución escolar. En algunos casos, se vislumbran síntomas de desmotivación, desánimo laboral, poca coordinación hacia las actividades planificadas, generando un ambiente de tensión, el cual se torna cada vez más confuso, cuando no se tiene claro qué se debe cumplir, además de posibles debilidades en el acompañamiento del director por lo cual débilmente se clarifican las metas, en consecuencia, se perciben problemas en calidad, motivación y satisfacción.

La situación evidencia como posibles causas el ejercicio de una gerencia fiscalizadora, autoritaria, comunicación descendente entre jefe y empleado, conflictos entre el personal, frecuente presión a al personal en el cumplimiento de tareas, en consecuencia, existe un descontrol en los procesos organizacionales, desmotivación del personal e incumplimiento en el trabajo.

En consecuencia, se han originado desviaciones en el proceso comunicacional, retardos en las actividades, obstáculos en el desarrollo de las funciones que le compete,

los mensajes se reciben a través de terceras personas y en oportunidades, el mismo crea resistencia entre los directivos y docentes debido al estilo autoritario utilizado para gerenciar la organización.

Asimismo, al parecer, los directores han descuidado los procesos comunicativos o simplemente lo desconocen y en consecuencia, la función comunicativa que emplean es preocupante lo que llama a la reflexión ya que las necesidades de comunicación exigen superar el modelo existente para desarrollar otros que dinamicen y animen las acciones individuales así como las colectivas, integrando esfuerzos, comprometiendo voluntades para fortalecer la escuela, el compromiso y responsabilidad de todos los integrantes, haciendo de la institución un centro de comunicación, para el bienestar de la escuela, familia y comunidad.

De continuar dicha situación puede derivar una separación del hecho educativo con el desarrollo social en la búsqueda de alternativas viables que faciliten al personal directivo desarrollar una adecuada comunicación para establecer equipos (docentes, padres, representantes y comunidad) mediante la instrumentación de acciones orientadas a la implementación del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC).

Se hace necesario organizarse a través de planeación de estrategias, las cuales permitirán diagnosticar problemas locales de planteles y comunidades para consolidar el proyecto, enriquecer la educación, afianzar la misión institucional. En consecuencia, la presente investigación se planteó puntualmente la formulación de un modelo de comunicación organizacional para el desarrollo de los proyectos

educativos integrales comunitarios en las instituciones de Educación Primaria del Municipio Mara del estado Zulia.

## **Bases Teórico**

### *Comunicación Organizacional*

La comunicación es un factor determinante en las relaciones interpersonales de todos los individuos porque no sólo es el medio que permite intercambiar ideas, sino también que proporciona el intercambio de conocimientos y de cultura fundamentales para el desarrollo y progreso de toda sociedad. (Chiavenato 2006, pág. 162), define la comunicación organizacional como una actividad que cumple dos propósitos esenciales: proporciona la información y explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas y proporcionar motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos que se desempeñan.

### *Proceso Comunicacional*

La comunicación como proceso no puntualiza una jerarquía de mando, por el contrario, la comunicación es un acto donde intervienen todas las personas con la finalidad de transmitir información valiosa y comprensible. De tal forma, este proceso contiene elementos tales como el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación.

En el mismo orden de ideas, (Campbell y Corbolly 2005, p. 87) plantean que “el proceso de comunicación como el intercambio verbal, escrito, visual para transmitir criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los

individuos en los grupos formales e informales”. Asimismo, una buena comunicación ayuda a la realización de las funciones de los proyectos integrales comunitarios, en otras palabras, es la materia prima para las relaciones interpersonales, que se trasmite de distintas maneras, y para que sea adecuada debe ser clara, precisa y no dar cabida a distorsiones en las informaciones.

### *Canales de Comunicación*

Los canales de comunicación más comunes para intercambiar información de manera ascendente son los sistemas de sugerencias, reivindicaciones y cuestionarios de actitudes que hace el supervisor ante los grupos de subordinados. La misma es importante porque permite a los directivos de la empresa, una oportunidad de conocer el clima laboral y las inquietudes de todos los colaboradores.

De acuerdo con (Ariza 2009, p. 342), “son modelos basados en la existencia de un emisor que transmite mensajes a un receptor y donde puede existir o no feedback”. Frente a estos, centrados en el emisor o en la transmisión de mensajes, se establece una relación de igual a igual entre todos los participantes del proceso y donde no existen papeles asignados para quienes participan de la comunicación. El grado de efectividad de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados.

### *Comunicación Interna*

La comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador, por cuanto proviene como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano y retener a los

mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Es decir, las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Con respecto a este punto, el proceso según (Chiavenato 2007, p.97), “son modelos basados en la existencia de un emisor que transmite mensajes a un receptor y donde puede existir o no feedback”. Frente a estos, centrados en el emisor o en la transmisión de mensajes, se establece una relación de igual a igual entre todos los participantes del proceso y donde no existen papeles asignados para quienes participan de la comunicación.

#### *Barreras Comunicacionales*

Las barreras provocan pérdidas en la comunicación entre las personas e impiden el tránsito abierto de los mensajes. Al respecto, (Robbins y De Cenzo 2009, p.325) expresan que “la existencia de barreras confunde al transmisor y al receptor; su posición coincide con los autores antes mencionados al plantear que se puede clasificar las barreras en distorsiones semánticos, físicos y psicológicos”. Por consiguiente, incrementan la incertidumbre y, tienen un impacto negativo sobre la satisfacción.

#### *Distorsión del Mensaje*

El receptor del mensaje casi siempre recibe algo diferente de lo enviado originalmente, transformando la intención del proceso de comunicación. En consecuencia, si la codificación se hace en forma descuidada, se habrá deformado el mensaje decodificado por el emisor, causando la distorsión del mensaje. Al respecto, (Boland, Carro, Stancatti,

Gismano y Bancieri 2007, p. 86), refieren que “son perturbaciones indeseables e interferencias que se producen durante la transmisión y recepción del mensaje que tiende a dificultar a que tienden a desvirtuar su contenido”. De esta forma, el receptor del mensaje casi siempre recibe algo diferente de lo enviado originalmente, transformando la intención del proceso de comunicación.

#### *Proyecto Educativo Integral Comunitario*

El Proyecto Educativo Integral Comunitario, jerarquiza las variables más importantes que permitan determinar objetivos alcanzables y proporciona antecedentes para el control del cambio, identificando las necesidades no satisfechas o las oportunidades no usadas. Suministra informaciones externas (sociales, científicas, tecnológicas, entre otras) que permitan reorientar los procesos internos.

Para (Castro y otros 2007, p.82), “los propósitos del proyecto se deben enmarcar en las demandas implícitas de la comunidad a la que sirve”. Se requiere, por tanto, que el director posea habilidades para gestionar su adecuada ejecución promoviendo un proceso reflexivo, participativo y abierto con los sectores del entorno educativo, en atención a las prioridades socio-comunitarias. Es decir, la emisión del mensaje debe ser entendible para todos los involucrados en el proceso de comunicación dentro de las instituciones educativas. (López. 2016).

#### **Metodología**

##### *Naturaleza de la Investigación*

El estudio se encuentra asentado bajo el paradigma positivista, su objetivo implica

manifiestar la realidad sin modificarla. (Palella y Martins 2012, p.47), señalan que “esta procura hacerse preciso como la ciencia matemática, cuyo método adopta; es orgánico, porque da unidad a la fenomenología y permite elevar al rango de sistema; exige el asentimiento porque nada avanza que no sea perfectamente demostrable”.

Desde esta postura, se estima que la observación como vía constituye el eje por medio del cual se obtenga el conocimiento; representa la concepción y modo de obtener lo que desea conocer. Según lo anterior, la tendencia positivista se orienta en la experiencia de los individuos y se puede decir, que sin la experiencia del ser humano no existe una realidad social y externa ya concebida y experimentada.

#### *Tipo y nivel de Investigación*

Asimismo, se discurre según el procedimiento utilizado como una investigación de tipo proyectiva, (Arias 2006, p. 308), se considera una investigación proyectiva, porque este tipo de investigación “es el que conduce a obtener información acerca del estado actual de los fenómenos. Con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento de estudio”.

En lo concerniente al diseño de investigación, correspondió al no experimental, transversal, de campo. En este sentido, (Hernández, Fernández y Baptista 2014), precisan que la investigación se realiza sin la manipulación intencional de las variables observándose en su contexto natural. Esto permitirá obtener una información que puede ser interpretada por el investigador, es decir, se

observa el fenómeno tal y como se dan en su contexto habitual.

#### *Diseño de la Investigación*

Igualmente, la investigación se identificó como transaccional, desde la perspectiva de (Hernández Fernández y Baptista, 2014), exteriorizan que el estudio es transversal dado que los datos se recolectan en un solo momento, desde este punto de vista la información suministrada por los sujetos se hace en un tiempo único, con el propósito de describir la variable, así como estudiar la incidencia, ocurrencia e interrelación en un instante dado.

Por consiguiente, la investigación es de campo, (Tamayo y Tamayo 2009, p. 138), señala que “la información se obtuvo directamente en el lugar donde se presentan los hechos”. En este caso en las instituciones de Educación Primaria, es decir, éstos se realizan en el mismo lugar donde se producen los hechos.

#### *Población*

La población que se toma en cuenta para esta investigación son los directivos y docentes de las Escuelas de Educación Primaria del Municipio Escolar Mara; así lo refiere (Chávez 2007), al explicar que la población es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, constituidas por características o estatus que le permiten distinguir los sujetos unos de otros.

Para efecto de esta investigación, la población estuvo conformada por un conjunto de (87) unidades de investigación directivos y docentes, cuyas características son: en el caso de los directivos, son titulares.



Tomando en cuenta lo antes expuesto, la técnica de muestreo para la población de los directivos y docentes es censal, (Sierra 2009, p.176), señala que, “operativamente, la muestra censada es el resultado de la elección de unidades dentro de una población o conjunto integrado por todos los individuos que la componen”. De esta forma, al considerar como objeto de investigación la totalidad de los directivos y docentes de las ocho (08) Escuelas de Educación Primaria del Municipio Escolar Mara, Edo Zulia.

*Cuadro 1*  
*Distribución de la Población*

Escuelas de Educación Básica Primaria	Directivos	Docentes	Total
E.N.P.B. Monte Verde	02	12	14
E.B.P.B. Francisco Araujo García	01	12	13
E.B.P.B. Brisas de Mara	01	08	09
E.B.P.B. Miriam Rubio	01	10	11
E.B.P.B. Manuel Ángel Luzardo	01	10	11
E.B.P.B. Los Membrillos	01	08	09
E.B.P.B. Marcelino II	01	10	11
E.B.P.B. Cienegueta	01	08	09
<b>TOTAL</b>	<b>09</b>	<b>78</b>	<b>87</b>

Fuente: *Elaboración Propia*

### *Técnica de Recolección de Datos*

El recurso que facilitó el proceso de recolección de los datos de manera detallada y apropiado con los objetivos e igualmente con el diseño de investigación para facilitar el análisis, fue el cuestionario, según (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 391), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir”. Los cuestionarios se caracterizan por una estructura de respuesta cerrada conformados por un cuerpo de ítems desarrollados en atención a la escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta.

El cuestionario fue versionado para directivos y docentes, constituidos por sesenta (60) reactivos los cuales midieron la variable con sus respectivas dimensiones e indicadores, utilizando alternativas múltiples cerradas con cinco escalas de respuestas: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2), y nunca (1). Siendo sometió a la validez de contenido, por diez (10) expertos los cuales, determinarán la pertinencia del contenido de los ítems, objetivos dimensiones e indicadores de la investigación.

Por otra parte, (Tamayo y Tamayo 2009, p.224), plantea que “antes de realizar la investigación es necesario para la efectividad de esta cuestionar la calidad de los instrumentos que se han diseñado y se piensan aplicar”. En tan sentido se realizó una prueba piloto en una institución con características similares a la población objeto de estudio y se aplicó la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual determinó la confiabilidad del cuestionario, obteniendo el resultado de ( $r = 0,957$ ).

*Cuadro 2*  
*Baremo de Ponderación para la Categorización de Resultados*

RANGOS	CATEGORIA
1,00 ----- 1,65	Desfavorable
1,66 -----2,45	Poco Favorable
2,46 -----3,50	Medianamente Favorable
3,51 -----4,00	Favorable
4,01 -----5,00	Muy Favorable

Fuente: *Elaboración Propia*

## **Resultados**

*Tabla 1*  
*Distribución de Frecuencia para el subdimensión: Canales de Comunicación*

Alternativas de respuestas	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Población	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Indicadores	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Formal	65.9	23.9	33.3	12.4	00	26	00	14.9	00	22.6
Informal	71.4	23.5	19	14.9	9.5	18.8	00	22.2	00	20.5
Rumores	61.9	31.6	38.1	16.2	00	22.2	00	6.8	00	23.1
Promedio	66.4	26.3	30.1	14.5	3.1	22.3	00	14.6	00	22
Porcentaje	46.35%		22.3%		12.7%		7.3%		11.0%	
Media	3.47									
Categoría	Medianamente Favorable									

Fuente: *Elaboración Propia*

Con base en los valores obtenidos en la subdimensión Canales de Comunicación, se observa que los sujetos encuestados conformados por los directores y docentes gerentes de las Escuelas de Educación Primaria del Municipio Escolar Mara, se ubicaron en la alternativa siempre con un 46,35% describen los canales de comunicación forma, informal y rumores como el proceso de comunicación organizacional para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, seguidamente en las respuestas obtenidas de la alternativa casi siempre con 22,3%, posteriormente la alternativa algunas veces 12,7%, mientras que en la alternativa nunca se evidencia un 11,0%, y por último el 7,3% restante, decidió por casi nunca.

Los resultados obtenidos de la respuesta de los sujetos encuestados con el mayor porcentaje de respuesta fueron para la alternativa siempre con 46,35%, los indicadores que muestran fortalezas el promedio (66,4), según opinión de los directores fue Informal con 71.4%, y Formal con un 65.9%, mientras que Rumores con 61.9% muestran debilidad por encontrarse por debajo del promedio de la alternativa siempre.

Para el resultado obtenido de la respuesta de los docentes encuestados con el mayor porcentaje de respuesta fue para la alternativa siempre con 46,35%, los indicadores que muestran fortalezas el promedio (26,3), fue Rumores con 31.6%, mientras que Informal con 23.5% y Formal

con el 23.9%, muestran debilidad por encontrarse por debajo del promedio de la alternativa siempre.

En cuanto a la media, el cálculo basado en los indicadores muestra una media de 3,47 que la ubica en la categoría Medianamente Favorable.

De esta forma, los directores y docentes describieron los canales de comunicación medianamente el proceso de comunicación organizacional para el desarrollo del proyecto educativo, mientras que los rumores muestran debilidad en su manifestación.

Estos hallazgos, presentan coincidencia con los planteamientos, que sobre los canales de comunicación, los cuales según (Ariza 2009, p. 342), “son modelos basados en la existencia de un emisor que transmite mensajes a un receptor y donde puede existir o no feedback” entre el director y los docentes, por lo que centrados en el emisor o en la transmisión de mensajes, se establece una relación de igual a igual entre todos los participantes del proceso y donde no existen papeles asignados para quienes participan de la comunicación.

De acuerdo con el indicador Rumores, con debilidades según la opinión de los directores, contradice los postulados teóricos de (Newstrom 2011; p: 71), “el rumor es una comunicación extraoficial que se transmite sin la certidumbre de la evidencia”, debido a que el director permite que corran entre el personal noticias vagas acerca de una determinada cuestión, permite la circulación de chismes dentro de la institución y promueve la distorsión de la información original.

Tabla 2  
Distribución de Frecuencia para el subdimensión:  
Comunicación Interna

Alternativas de respuestas	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Población										
Indicadores	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Fuente	52.4	13.7	47.6	16.6	00	23.5	00	22.2	00	23.9
Mensaje	38.1	16.6	42.8	21.3	19	23.9	00	17.5	00	20.5
Retroalimentación	76.1	31.6	14.3	12.3	9.5	11.1	00	19.6	00	25.2
Promedio	55.5	20.6	34.9	16.7	9.5	19.5	00	19.8	00	23.2
Porcentaje	38.0%		25.8%		14.5%		9.9%		11.6%	
Media	3,43									
Categoría	Medianamente Favorable									

Fuente: Elaboración Propia

Con base en los valores obtenidos en la subdimensión Comunicación Interna, se observa que los sujetos encuestados conformados por los directores y docentes gerentes de las Escuelas de Educación Primaria del Municipio Escolar Mara, se ubicaron en la alternativa siempre con un 38,0% describen la comunicación interna Fuente, Mensaje y Retroalimentación como el proceso de comunicación organizacional para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, seguidamente en las respuestas obtenidas de la alternativa casi siempre con 25,8%, posteriormente la alternativa algunas veces 14,5%, mientras que en la alternativa nunca se evidencia un 11,6%, y por último el 9,9% restante, decidió por casi nunca.

Los resultados obtenidos de la respuesta de los sujetos encuestados con el mayor porcentaje de respuesta fueron para la alternativa siempre con 38,0%, los indicadores que muestran fortalezas el promedio (55,5), según opinión de los directores fue Retroalimentación con 76.1%, mientras que Fuente con 52.4% y Mensaje con un 38.1%, muestran debilidad por encontrarse por debajo del promedio de la alternativa siempre.

Para el resultado obtenido de la respuesta de los docentes encuestados con el mayor porcentaje de respuesta fue para la alternativa siempre con 38,0%, los indicadores que muestran fortalezas según el promedio (20,6), fue Retroalimentación con 31.6%, mientras que Mensaje con 16,6% y Fuente con el 13,7%, muestran debilidad por encontrarse por debajo del promedio de la alternativa siempre.

En cuanto a la media, el cálculo basado en los indicadores muestra una media de 3,43 que la ubica en la categoría Medianamente Favorable. De esta forma, los directores y docentes diagnostican la comunicación interna medianamente en el proceso de comunicación organizacional para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, mientras que el mensaje y fuente muestran debilidad en su manifestación. Estos hallazgos, presentan coincidencia con los planteamientos, que sobre la comunicación interna plantea según (Chiavenato 2007, p.97), “son modelos basados en la existencia de un emisor que transmite mensajes a un receptor y donde puede existir o no feedback”. Frente a estos, centrados en el emisor o en la transmisión de mensajes, se establece una relación de igual a igual entre todos los miembros de la institución, donde el proceso y donde no existen papeles asignados para quienes participan de la comunicación:

De acuerdo con el indicador Fuente, con debilidades según la opinión de los directores, contradice los postulados teóricos de (Otero 2008; p: 81), “la fuente de la comunicación interna selecciona a partir de un conjunto de posibles mensajes, el mensaje deseado. La fuente es el componente de naturaleza humano o

mecánica que determina el tipo de mensaje que transmitirá y su grado de complejidad”, debido a que el director permite que no promueva el envío de un mensaje determinado a un grupo de la institución, no Permite generar mensajes de interés que reproduzcan la base de datos para los empleados. ni promueve la interacción de información en un determinado grupo de trabajadores.

Con respecto al indicador Mensaje, con debilidades según la opinión de los directores, contradice los postulados teóricos de (Sancho 2008; p: 4), “el mensaje es el objeto de la transmisión, la información del emisor transformada a través de un código, ya sea mediante un sistema de signos y reglas identificables por la fuente del mensaje o emisor y por quien lo recibe, si ambas partes no manejan el mismo código no habrá comunicación”, debido a que el director permite que no promueve la comunicación verbal a la hora de transmitir una información determinada, no utiliza la comunicación no verbal para dar indicaciones de trabajo, ni hace notificaciones escritas para explicar las funciones de los empleados.

Por otra parte, estos resultados, referente a las formas de interpretación van de acuerdo con los señalamientos que hace (Gadamer, 2004), quien afirma que no existen hechos sino interpretaciones; sin duda todos interpretamos; digamos que hacemos interpretaciones de interpretaciones,

Sin embargo, ¿acaso nos percatamos de sus implicaciones y las consecuencias que tienen para uno y para el otro? Porque a partir de la interpretación se designan caminos, se dan guías de actuación.

Es decir, cuando leemos para aprender dejamos de lado el “piloto automático” que tenemos en marcha cuando leemos y pasamos a un estado estratégico en el que vamos controlando de forma consciente si nuestra lectura sirve para los propósitos de aprendizaje.

En consecuencia, interpretar cuando no se comprende, así los sujetos tienen que decir y evidentemente qué aportar. No solo los teóricos, sino también qué hacemos con ese conocimiento y qué elementos se nos presentan como valiosos.

Tabla 3  
Distribución de Frecuencia para la subdimensión:  
Planificación

Alternativas de respuestas	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Indicadores	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Sensibilización	61.9	23.5	19	9.4	19	17.5	0	21.8	0	27.8
Diagnos	38.1	17.1	61.9	17.5	0	8.1	0	27.8	0	29.5
Socialización	47.6	16.2	38	8.1	14.3	16.2	0	23.1	0	36.3
Promedio	49.2	18.9	39.6	11.6	11.1	13.9	0	24.2	0	31.2
Porcentaje	34.0%		25.6%		12.5%		12.1%		15.6%	
Media	3.44									
Categoría	Medianamente Favorable									

Fuente: Elaboración Propia

Con base en los valores obtenidos en la subdimensión planificación de la dimensión fases del proyecto, se observa que los sujetos encuestados conformados por los directores y docentes gerentes de las Escuelas de Educación Primaria del Municipio Escolar Mara, se ubicaron en la alternativa siempre con un 34,0% caracterizan la sensibilización, diagnosis y socialización como la fase de la planificación para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, seguidamente en las respuestas obtenidas de la alternativa casi siempre con 25,6%, posteriormente la alternativa nunca 15,6%, mientras que en la alternativa algunas veces se evidencia un 12,5%, y por último el 12,1% restante, decidió por casi nunca.

Los resultados obtenidos de la respuesta de los sujetos encuestados con el mayor porcentaje de respuesta fueron para la alternativa siempre con 34,0%, los indicadores que muestran fortalezas según el promedio (49,2), según opinión de los directores fue Sensibilización con 61,9%, mientras que Socialización con 47,6% y Diagnóstico con un 38,1%, muestran debilidad por encontrarse por debajo del promedio de la alternativa siempre.

Para el resultado obtenido de la respuesta de los docentes encuestados con el mayor porcentaje de respuesta fue para la alternativa siempre con 34,0%, los indicadores que muestran fortalezas según el promedio (18,9), fue Sensibilización con 23,5%, mientras que Diagnóstico con 17,1%, y Socialización con 16,2%, muestran debilidad por encontrarse por debajo del promedio de la alternativa siempre.

En cuanto a la media, el cálculo basado en los indicadores muestra una media de 3,44 que la ubica en la categoría Medianamente Favorable.

De esta forma, los directores y docentes caracterizaron la sensibilización, diagnóstico y socialización de forma media como la fase de la planificación para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, mientras que la socialización y diagnóstico muestran debilidad en su manifestación.

Estos hallazgos, presentan coincidencia con los planteamientos, que sobre la planificación presenta el (Ministerio de Educación y Deportes 2009) se busca en esta fase la respuesta a la identidad y ubicación contextual de la institución, que dan para a la interpretación de la misión, visión, valores; que desentraña los rasgos

actuales y los referidos a la realidad futura, potencialmente deseada, y para el logro de la cual el centro educativo desarrolla su labor. Es de hacer notar que este surge en todo caso de un consenso general.

De acuerdo con el indicador diagnóstico, con debilidades según la opinión de los directores, contradice los postulados teóricos de (Alfaro 2007, p.169) “esta fase se refiere al análisis de los problemas que enfrenta la institución. Aquí interesa determinar ¿Cuáles son los problemas de mi escuela? ¿Quiénes somos? ¿Qué tanto hemos realizado?”, debido a que el director no analiza la situación de la institución para determinar los problemas, no establece las condiciones para que los integrantes de la institución decidan el proyecto para mejorar la situación detectada, ni realiza el diagnóstico utilizando las estrategias convencionales a los integrantes de la comunidad.

Con respecto al indicador socialización, con debilidades según la opinión de los directores, contradice los postulados teóricos de (Mestres 2004. p.118),

Al referirse a la socialización del proyecto, plantea “paralelamente a la construcción del Proyecto se ha de prever y planificar un sistema de divulgación de este”, debido a que el director no planifica un sistema de divulgación del proyecto educativo integral comunitario, no desarrolla los procesos de enseñanza referida a las condiciones internas del plantel.

*Tabla 4*  
*Distribución de Frecuencia para el subdimensión:*  
*Ejecución*

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Indicadores	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Plan de acción	91.6	8.3	8.3	31.6	00	20.8	00	11.6	00	27.5
Promoción	41.6	19.3	33.3	14.1	25.0	25.0	00	10.8	00	31.6
Promedio	50.0	12.5	41.7	20.0	8.3	23.1	00	15.5	00	29.1
Porcentaje	31.3%		30.8%		15.7%		7.8%		14.5%	
Media	3,5									
Categoría	Medianamente Favorable									

Fuente: Elaboración Propia

Con base en los valores obtenidos en la subdimensión ejecución de la dimensión fases del proyecto, se observa que los sujetos encuestados conformados por los directores y docentes gerentes de las Escuelas de Educación Primaria del Municipio Escolar Mara, se ubicaron en la alternativa siempre con un 31,28% caracterizan el plan de acción y promoción como la fase de la ejecución para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, seguidamente en las respuestas obtenidas de la alternativa casi siempre con 30,83%, posteriormente la alternativa algunas veces 15,69%, mientras que en la alternativa nunca se evidencia un 14,59%, y por último el 7,78% restante, decidió por casi nunca.

Los resultados obtenidos de la respuesta de los sujetos encuestados con el mayor porcentaje de respuesta fueron para la alternativa siempre con 31,28%, los indicadores que muestran fortalezas según el promedio (50,0), según opinión de los directores fue plan de acción con 91,67%, mientras que promoción con un 41,67%, muestra debilidad por encontrarse por debajo del promedio de la alternativa siempre.

Para el resultado obtenido de la respuesta de los docentes encuestados con el mayor porcentaje de respuesta fue para la alternativa siempre con 31,28%, los indicadores que muestran fortalezas según

el promedio (12,55), fue promoción con 19,33%, mientras que plan de acción con 8,33%, muestra debilidad por encontrarse por debajo del promedio de la alternativa siempre.

En cuanto a la media, el cálculo basado en los indicadores muestra una media de 3,45 que la ubica en la categoría Medianamente Favorable.

De esta forma, los directores y docentes caracterizaron la promoción y plan de acción favorablemente como la fase de la ejecución para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, mientras que la promoción muestra debilidad en su manifestación por parte de los directores y plan de acción desde el punto de vista de los docentes.

Estos hallazgos, presentan coincidencia con los planteamientos, que sobre la ejecución que presenta el momento de verificar si los resultados son productivos, porque permite verificar cada uno de los objetivos que fueron trazados, es decir, si el proceso se ha materializado a través de la dinámica empleada es el momento más esperado cuando los miembros de una organización están comprometidos con el logro de sus objetivos, lo cual es lógico después de diseñarlo con tanto entusiasmo.

De acuerdo con el indicador plan de acción, con debilidades según la opinión de los directores, contradice los postulados teóricos de (Soler 2009, p. 189) esta fase implica “planear acciones concretas en base a las necesidades detectadas en la comunidad a través del diagnóstico aplicado a la misma”. debido a que el director no determina las líneas de acción según las dimensiones planteadas, no planea acciones concretas en base a las

necesidades detectadas en la comunidad, ni elabora un plan de acción, a través de comisiones de trabajo.

Con respecto al indicador promoción, con debilidades según la opinión de los docentes, contradice los postulados teóricos de (Ministerio de Educación y Deportes 2009), plantea lo siguiente para hacer efectiva esta promoción: Dar a conocer las bondades y aspectos por mejorar en la institución educativa y en la comunidad debido a que el director no da a conocer los aspectos por mejorar en la institución educativa, no promueve la participación para dar a conocer el proyecto, ni promueve el compromiso del grupo para que su trabajo adquiera un verdadero sentido social.

*Tabla 5  
Distribución de Frecuencia para el subdimensión:  
Acciones para el Desarrollo del (PEIC)*

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Indicadores	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Reuniones	83.3	13.3	16.7	11.6	00	23.3	00	27.5	00	24.1
Convivencias	91.7	8.3	8.3	11.7	00	20.8	00	20.8	00	38.4
Talleres	41.7	18.3	33.3	14.2	25.0	25.0	00	10.8	00	31.6
Promedio	72.2	13.3	19.4	12.5	8.3	23.1	00	19.7	00	31.4
Porcentaje	42.8%		15.9%		14.2%		9.8%		15.7%	
Media	3,50									
Categoría	Medianamente Favorable									

*Fuente: Elaboración Propia*

Con base en los valores obtenidos en la subdimensión Acciones para el desarrollo del PEIC de la dimensión Estrategias de Participación, se observa que los sujetos encuestados conformados por los directores y docentes gerentes de las Escuelas de Educación Primaria del Municipio Escolar Mara, se ubicaron en la alternativa siempre con un 42,78% definen las reuniones, convivencias y talleres como acciones de las estrategias de participación para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, seguidamente en las respuestas obtenidas de la alternativa casi

siempre con 15,97%, posteriormente la alternativa nunca 15,71%, mientras que en la alternativa algunas veces se evidencia un 14,19%, y por último el 9,86% restante, decidió por casi nunca.

Los resultados obtenidos de la respuesta de los sujetos encuestados con el mayor porcentaje de respuesta fueron para la alternativa siempre con 42,78%, los indicadores que muestran fortalezas según el promedio (72,22), según opinión de los directores fue Convivencias con 91,67% y Reuniones con un 83,33%, mientras que Talleres con un 41,67%, muestra debilidad por encontrarse por debajo del promedio de la alternativa siempre.

Para el resultado obtenido de la respuesta de los docentes encuestados con el mayor porcentaje de respuesta fue para la alternativa siempre con 42,78%, los indicadores que muestran fortalezas según el promedio (13,33), fue Talleres con 189,33% y Reuniones con 13,33%, mientras que Convivencias con 8,33%, muestra debilidad por encontrarse por debajo del promedio de la alternativa siempre.

En cuanto a la media, el cálculo basado en los indicadores muestra una media de 3,50 que la ubica en la categoría Medianamente Favorable. De esta forma, los directores y docentes definen medianamente como las acciones como estrategias de participación para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, mientras que los talleres muestran debilidad en su manifestación por parte de los directores y convivencias desde el punto de vista de los docentes.

Estos hallazgos, presentan coincidencia con el estudio de (Rincón 2011), presenta

su estudio titulado “Modelo pedagógico orientado al asesoramiento académico y planificación docente para el desarrollo de proyectos educativos integrales comunitarios”. Se evidenció que existe la necesidad de que dentro de las instituciones los miembros de la comunidad escolar promuevan actividades en conjunto a fin de realizar el análisis situacional del plantel, tomando en cuenta sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el desarrollo de los proyectos educativos integrales comunitarios, lo que generó un Modelo Pedagógico orientado a al asesoramiento académico y planificación docente.

Asimismo, presentan coincidencia con los planteamientos, que sobre la ejecución presenta el (Sosa 2009, p. 23), “es un proceso que ayuda a una buena conducción para el desarrollo del PEIC y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. De acuerdo con el indicador Talleres, con debilidades según la opinión de los directores, contradice los postulados teóricos de (Ander-Egg 2008, p. 15), los talleres “pueden llevarse a cabo en el marco de una institución con estilo de dirección autoritario o de relaciones pedagógicas totalmente verticalistas”, debido a que el director no conoce los principios pedagógicos del taller para lograr los objetivos deseados, no educa por la experiencia de la acción, ni utiliza la comunicación verbal para aprender haciendo mediante.

Con respecto al indicador Convivencias, con debilidades según la opinión de los docentes, contradice los postulados teóricos de (Rodríguez 2009, p. 1), como “la

interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en su desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual”, debido a que el director no interactúa con los diferentes miembros de la institución para su desarrollo socio-afectivo, no coordina las acciones para crear equipos responsables para la planificación de las acciones a emprender, ni promueve la participación de los distintos actores del plantel para la selección de estrategias para el logro de los objetivos planteados.

#### *Modelo de Comunicación Organizacional para la Ejecución de los Proyectos Educativos Integrales*

Se fundamenta la propuesta en el hecho de potenciar el desarrollo de la Comunicación de Directivos, docentes, comunidad educativa para la ejecución de los proyectos educativos integrales Comunitarios en las Escuelas Primarias. Dirigidos por: facilitador (quien diseña, orienta, dirige y evalúa los resultados del grupo). Dirigidos a: Directivos, docentes, comunidad educativa en las Escuelas del Nivel de Educación Primaria.

Está centrada fundamentalmente en las técnicas de dinámica de grupo, así como otras que promuevan la reflexión y el debate, mediante la aplicación de Talleres Grupales con la utilización de una metodología de aprendizaje formativo en grupo.

Los talleres están concebidos por sesiones, que potencian la comunicación. En la planificación de estas sesiones se requiere precisar: Objetivos, Temáticas a tratar, Métodos o técnicas, Medios o recursos que se necesitan.



A la elaboración teórica y metodológica de la propuesta se le concede significativa importancia referirse a la teoría general de los modelos, la que surge como respuesta al agotamiento e inaplicabilidad del enfoque reduccionista y mecánico causal que caracterizó a la ciencia durante muchos años que se sustentaba en una imagen inorgánica del mundo, siendo su principio clave la noción de totalidad. Esta teoría comprende tres aspectos: como ciencia de los sistemas, como tecnología de los sistemas, como filosofía de los sistemas.

Poseer un sistema de objetivos claros, consistente y representativo de la realidad y estar vinculados a los contenidos y los objetivos de la educación y/o de la enseñanza, así como las condiciones reales en que se están trabajando. Integrar de manera dinámica y dialéctico, los problemas que se discuten en la práctica profesional, teniendo en cuenta el contexto histórico-social y permitiendo contener suficiente material para llevar el proceso reflexivo hacia: la situación real y la deseada en proceso pedagógico, las estrategias pedagógicas o didácticas que pueden utilizarse, tener en cuenta los fundamentos teóricos de la pedagogía y la psicología y las diferentes materias afines con el problema sobre el que se reflexiona, que permita propiciar la autorreflexión de la práctica profesional y sus resultados.

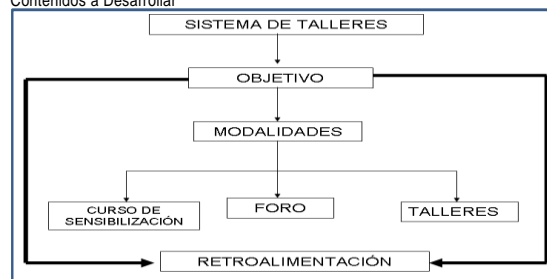
Ser interpretador de los resultados de la práctica profesional, acompañándose por registros de anotaciones de lo que sucede y caracterizar y resumir el producto del proceso de trabajo del grupo. Utilizar el tiempo necesario para concluir las tareas de cada taller. El modelo asume características que pueden estar combinados por diversas acciones que se relacionen con el contenido

a tratar en cada uno. Las acciones de estos tienen una concepción vivencial participativa, que relaciona la teoría con la práctica beneficiando la demostración de cómo aplicar en el proceso particularidades de los participantes de enseñanza los procedimientos y habilidades que se consideran partiendo del conocimiento detallado de las características de los participantes.

Tienen objetivo general, cada uno posee un nombre, se proyectan en horas clases, modalidad presencial, semipresencial, a distancia, se describen los métodos, las formas organizativas, los materiales y las actividades. Se establecen las evaluaciones a partir de las actividades independientes o para el auto estudio y si se precisa bibliografía.

En la metodología del modelo de comunicación organizacional para la ejecución de los proyectos educativos integrales, se considera la necesidad de utilizar el trabajo grupal que necesita de la buena escucha, la reflexión, el respeto a la pluralidad y la cultura de los participantes, con la utilización de métodos, procedimientos, técnicas de trabajo, acciones y operaciones que posibiliten la innovación pedagógica y garantiza el papel activo del participante y papel mediador del orientador.

Gráfico 1  
 Contenidos a Desarrollar



Fuente: González y Bracho (2020)

## Conclusiones

Tomando en consideración los resultados con el análisis, discusión y confrontación de las teorías sobre comunicación organizacional para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, se pudo llegar a las siguientes conclusiones: Los directores y docentes de las Escuelas de Educación Primaria del Municipio Escolar Mara, describieron los canales de comunicación y la comunicación interna medianamente favorables en el proceso de comunicación organizacional para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, mientras que los rumores, el mensaje y fuente muestran debilidad en su manifestación.

Asimismo, los sujetos encuestados, identificaron la direccionalidad de la comunicación se categorizó medianamente favorable en el proceso de comunicación organizacional en el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, mientras que la comunicación vertical y horizontal muestran debilidad en su manifestación.

Con respecto a la distorsión del mensaje esta se manifiesta como barrera comunicacional y se categorizó según el baremo como medianamente favorable en el proceso de comunicación organizacional para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, mientras que la distorsión psicológica muestra debilidad en su manifestación. De acuerdo con las fases del proyecto educativo integral comunitario se caracterizaron la planificación y ejecución medianamente favorable según el baremo, mientras que socialización, diagnóstico, promoción y plan de acción muestran serias debilidades.

Por otro lado, al definir las estrategias de integración, los sujetos encuestados

definieron medianamente favorable según la categorización del baremo, las acciones como estrategias de participación para el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario, mientras que los talleres muestran debilidad en su manifestación por parte de los directores y convivencias desde el punto de vista de los docentes.

Por último, se diseñó un modelo de comunicación organizacional para la ejecución de los proyectos educativos integrales comunitarios en las instituciones objeto de estudio, el cual surgió como respuesta al agotamiento e inaplicabilidad del enfoque reduccionista y mecánico causal que caracterizó a la ciencia durante muchos años que se sustentaba en una imagen inorgánica del mundo, siendo su principio clave la noción de totalidad.

Esta teoría comprende tres aspectos esenciales: como ciencia de los sistemas, como tecnología de los sistemas y como filosofía de los sistemas, abordando la buena escucha, la reflexión, el respeto a la pluralidad y la cultura de los participantes, con la utilización de métodos, procedimientos, técnicas de trabajo, acciones y operaciones que posibiliten la innovación pedagógica y garantiza el papel activo del participante y papel mediador del orientador.

## Referencias Bibliográficas

- Aamodt, M. (2009). *Psicología Industrial Organizacional*. Ediciones Cengage Learning, sexta edición. México.
- Alfaro, M. (2007). *El Proyecto de Educación para el Desarrollo Comunitario*. Ediciones Panapo. Caracas- Venezuela.
- Ander-Egg, E. (2008). *La Planificación Educativa*. conceptos, métodos,

- estrategias y técnicas para educadores. Editorial Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires, Argentina.
- Andrade, H. (2004). Comunicación Organizacional Interna. Editorial Netbiblo S.L. España.
- Arias F (2006) El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Editorial Episteme, C.A. Ediciones Oriol. Caracas Venezuela.
- Ariza, T (2009). La Comunicación Gerencial y el Empowerment en empresas mixtas de servicios públicos. Trabajo de grado no publicado. Universidad Antonio Nariño. Colombia.
- Cabas, J. (2018). Intcabaseligencia, Atención, Creatividad Conceptos Claves para el Proceso de Aprendizaje. Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE. Vol. 1. (5), 70-80.
- Boland, L. Carro, F. Stancatti, M. Gismano, Y. y Bancieri, L. (2007). Funciones de la Administración. Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Argentina.
- Campbell, M. y Corbolly, J. (2005). La escuela en la comunidad. La comunidad en la escuela. Editorial Grao. Barcelona.
- Cassacus, L. (2010). Las innovaciones pedagógicas: la tensión esencial entre reproducción y la transformación. Editorial INVEDECOR. Maracay. Venezuela.
- Castro, M. y otros (2007). La escuela en la comunidad. La comunidad en la escuela. Editorial Grao. Barcelona. España.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Grafica. Maracaibo Venezuela.
- Chiavenato, I. (2006). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación. Décima Edición. México.
- Chiavenato, I. (2007). Administración en los nuevos tiempos. Editorial McGraw- Hill. México.
- Donelly, G. (2006). Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos. Editorial Trillas. Décima Edición. México DF. México.
- Durán, X., Parra Ch., y Chamba, J. (2020). Gestión del Gerente Educativo en Escuelas Primarias Bolivarianas. Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE. Vol. 1. (9), 01-15.
- Elizondo, G. (2006). Estudios básicos de derechos humanos. Instituto Interamericano de derechos humanos. San José de Costa Rica.
- Gadamer, G. (2004). Educar es Educarse, Editorial Paidós, Barcelona - España.
- Garrido, F. (2008). Comunicación de la Estrategia. La Efectividad de la dirección. Ediciones Deusto. Barcelona España.
- Gento, C. (2005). Modelos de Evaluación de Programas Educativos. Editorial Universitat. Madrid – España.

- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2005). Las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2014). Metodología de la investigación, Mc Editorial Graw Hill. México.
- López, L. (2016). Preparación del Colectivo Pedagógico para el Diagnóstico de la Orientación Profesional de los Estudiantes que Cursan las Carreras de Educación Especial y Educación Logopedia. Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE. Vol.2. (2), 32-38.
- Mestres, M. (2004) Actividades Comunitarias. Editorial. Grafic Color. Maracaibo Venezuela.
- Ministerio de Educación y Deportes. (2009). Zona Educativa Zulia. División Académica. Coordinación de Formación Permanente.
- Montiel, G., y Bracho, K. (2018). El Liderazgo Directivo y la Gestión Administrativa en los Gerentes de las Escuelas Básicas. Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE. Vol. 1. (5), 01-16.
- Mosley, D. y colaboradores (2005). Supervisión. Editorial Thomsom, 6ta Edición. México.
- Otero, E. (2008). Teoría de la Comunicación. Editorial Universitaria. Chile.
- Parella M., y Martins, J. (2012), El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. Caracas Venezuela.
- Rodríguez, O. (2009). Aproximación a un modelo de gerencia educativa para la tercera etapa de Educación Básica. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas Venezuela.
- Rolong, A. (2018). Estrategias para la Gestión del Conocimiento en Entornos Educativos. Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE. Vol. 2. (6), 79-90.
- Sancho, J. (2008). Dependencia de Comercio. Editorial Vértice, 2da edición. España.
- Sierra, R. (2009). Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Editorial Paraninfo. Madrid – España.
- Soler, E. (2009). Administración. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Sosa, L. (2009). Técnicas de comunicación. La Comunicación en la Empresa. Editorial Ideas propias. España.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. 4ta edición. México.
- UNESCO (1996). La educación encierra un tesoro: informe de la Unesco. Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. Santillana/Unesco. Madrid.