



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas

La Comunicación intra-institucional en el Nivel Inicial

promovida desde la gestión

Alumno:	Cabrera Natalia Elizabeth
Sede:	Centro
Fecha:	2021

Resumen

Hacer hincapié en el aspecto comunicacional interno de una institución es fundamental, ya que es la encargada de crear una imagen interna de la misma. Es por ello que los procesos comunicativos deben ser objeto de reflexión constante por parte de los actores educativos con el fin de generar ambientes más propicios para la formación integral de los estudiantes y la comunidad.

La gestión directiva institucional, debe establecer una comunicación real con todos los integrantes de esta, ya que los docentes funcionan como nexo tanto de los alumnos como también entre colegas. Una buena comunicación en la escuela siempre es en beneficio de las personas a las que se brinda el servicio, y de quienes lo proporcionan.

La problemática planteada busca conocer factores que favorecen y obstaculizan la comunicación interna de la institución y qué relevancia tiene el liderazgo desde la conducción al momento de gestionar. Teniendo como objetivo analizar los estilos de comunicación propios de la gestión en la institución seleccionada.

Para ello se realiza una investigación cualitativa aplicando la técnica de entrevista a docentes y directivos del Jardín Comunitario Dame la Mano, ubicado en partido de La Matanza.

Del análisis de la información obtenida se reconoce que los factores que favorecen la comunicación interna en esta institución, son los diferentes canales utilizados, y el buen clima escolar, ya que hay acuerdos que se realizan de manera colectiva. Sin embargo obstaculiza no definir un canal oficial donde la misma información sea para todos por igual.

Se destaca que el liderazgo en el rol directivo es de gran relevancia, es por ello que se considera viable continuar reforzando este aspecto. Definiendo, por parte del directivo, líneas de acción de trabajo conjunto con el equipo docente para guiarlos, motivarlos y potenciar el sentido de pertenencia.

Palabras clave: Comunicación Interna- liderazgo- gestión- Nivel Inicial.

Índice de Contenido

Índice de Contenido	3
1. ANTECEDENTES.....	8
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Comunicación.....	10
2.1.1. Comunicación Institucional	13
2.1.2. Las organizaciones y la comunicación.....	15
2.2. Gestión	16
2.2.1. La gestión y sus implicancias	18
2.2.2. Gestión educativa.....	19
2.3. Liderazgo	20
2.3.1. El liderazgo directivo	21
2.3.2. Objetivos y estilos de liderazgo.....	22
3. ENCUADRE METODOLÓGICO	24
3.1.1. Problema:	24
3.1.2. Objetivo general:.....	24
3.1.3. Objetivos específicos:.....	24
3.2. Enfoque de la Investigación	24
3.3. Participantes	24
3.4. Materiales- instrumentos.....	25
4. ANÁLISIS DE DATOS	27
4.1. Período de desempeño dentro de la institución y función que cumplió	27
4.2. La comunicación interna en la institución	28
4.3. Principales competencias desarrolladas en la gestión directiva	33

4.4. Tipo de liderazgo que lleva adelante la gestión.....	35
5. CONCLUSIONES.....	38
Referencias bibliográficas	40
Anexo A. Entrevistas.....	42
Anexo B. Grilla de análisis:.....	44

Índice de figuras

Figura 1. Desafíos de la educación (Pozner, 2000, p.31)..... 12

Figura 2. La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar (Leithwood y Riehl, 2005).22

INTRODUCCIÓN

Existen en la actualidad, diferentes estilos de gestión educativa y todas poseen sus propias características, principalmente en lo concerniente a la comunicación interna de la institución, es por ello por lo que en este trabajo surge el interés de analizar cuáles son estos distintos estilos y cómo influyen en directores de Institución educativa de Nivel Inicial del Jardín Comunitario Dame la Mano de Ciudad Evita, partido de La Matanza.

Es relevante expresar que los directores de Instituciones educativas realizan distintas funciones, entre ellas gestionan y reflexionan sobre prácticas educativas, enseñanza en contexto, necesidades e intereses de los alumnos y sus familias. En todas las actividades que realizan hay un nexo en común, la comunicación interna en el nivel inicial, eje central del presente trabajo.

En lo que respecta a la conceptualización de gestión, es Blejmar (2006) quien expresa que el término puede comprenderse como un vehículo necesario entre el diagnóstico y la propuesta hacia los caminos que conllevan al logro de las distintas metas propuestas. Este autor también afirma que la gestión necesita de lectura, sentido, visión y política y que éstas a su vez la necesitan a ella, debido que de no llevarse a cabo esa retroalimentación, todo se reduciría a una mera buena intención.

Es decir que la gestión depende de muchas variables, para su consecución y a la inversa y quién gestiona, hace, pero hace con otros. Blejmar lo define textualmente de la siguiente manera: “Gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que las cosas sucedan de determinada manera y en base a propósitos ex ante y ex post.”(2006, p.8).

Debe destacarse que la gestión debe ser en equipo, debido a que ejercida de manera aislada y con ausencia de comunicación, fracasaría. Es decir, que gestionar es intervenir y mediar con otros y para otros. Es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que las cosas sucedan de determinada manera. Dicho proceso organizacional requiere de la legalidad, la que otorga el cargo y legitimidad, que es aquella que le adjudican los dirigidos, avalando a quién ocupa ese mismo cargo.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores se seleccionó el “Jardín Comunitario Dame la Mano” con el fin de indagar como es la comunicación interna de la institución desde la

gestión directiva, cuáles son los factores que favorecen y obstaculizan la misma y qué relevancia tiene el liderazgo desde la conducción al momento de gestionar.

La institución seleccionada, inició sus labores en 1987 en el terreno educativo no formal contando con un sistema de coordinación y organización que se fue modificando con el transcurso de los años a una institución de educación formal. Es pertinente mencionar que los cambios de gestión resultaron de fuerte impacto en la comunidad educativa como también el plantel que se encuentra trabajando en la actualidad. Retomando con la gestión de la institución, es importante señalar que en los años que han transcurrido desde la incorporación al sistema formal (2008), han estado en la gestión dos directivos con trayectoria en el campo educativo.

La gestión implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Conforme lo planteado hasta aquí, es pertinente expresar que se indagó a los dos directivos, así como también a docentes de Nivel Inicial que formaron parte del Jardín Comunitario Dame La Mano, con el propósito de conocer los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo son los distintos estilos de comunicación en la gestión de los dos directivos que formaron parte del Jardín C. Dame La Mano?
- ¿Cuáles son las principales competencias de cada directivo que formó parte de la institución?
- ¿Cómo fue la comunicación de cada directivo con los docentes? ¿Qué herramientas, espacios y estrategias utiliza para la comunicación?
- ¿Cómo influye la motivación desde la gestión y en su vínculo con los docentes?

En respuesta a los interrogantes el objetivo general de dicho trabajo es analizar los estilos de comunicación propios de la gestión en el Jardín Comunitario Dame la Mano.

1. ANTECEDENTES

Se presentan tres investigaciones relacionadas con el tema de estudio; una de ellas es de la ciudad de Lima, Perú, Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en Administración de la Educación, titulada “Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa” de Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho del año 2020, la autora es Abarca Salazar Adelma. Se abordó sobre, de qué manera la comunicación organizacional, se relaciona con la gestión escolar y de qué manera la comunicación organizacional, se relaciona con la autonomía, gestión de recursos, responsabilidad-corresponsabilidad; y cómo es el trabajo en equipo colaborativo, en los docentes de la escuela Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho. Esta investigación es de tipo básica teniendo como soportes a Sánchez, Reyes y Mejía (2018) quienes mencionaron que una investigación es básica cuando se enfoca en indagar nuevos conocimientos. En referencia al enfoque, fue cuantitativa; ya que se empleó la estadística para medir numéricamente las variables, con el fin de probar las hipótesis. Mediante los resultados se pudo indicar que cuando la dimensión trabajo en equipo colaborativo es de un nivel medio, la comunicación organizacional también es de nivel medio. Además, también se pudo señalar que cuando la dimensión trabajo en equipo colaborativo es de un nivel bajo, la comunicación organizacional también es de nivel bajo.

La segunda investigación es una revista, Big bang 2020, volumen 9, de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huaura – Perú. Titulado “Estilo de dirección y calidad de la gestión”. Su Objetivo era conocer la relación del estilo de dirección y la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán - Hualmay – 2017. Una Investigación de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, la población y muestra estuvo conformada por 60 docentes de la Institución Educativa. Se llegó a comprobar que existe relación directa y significativa entre el estilo de dirección y la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán -Hualmay – 2017. Esta conclusión surgió de los resultados, ya que el 53% de los docentes si percibieron una gestión educativa alta, así mismo el 60% sintieron un estilo de dirección alto, por otro lado al estudiar las dimensiones de los estilos de dirección se pudo apreciar que el 62% de los docentes percibieron un estilo autocrático, el 57% estilo democrático y el 63% estilo liberal. Se

menciona dicha investigación ya que en la comunicación desde la gestión es fundamental tener en cuenta que estilo de dirección es el que prevalece en la institución a analizar.

El tercer estudio encontrado es un trabajo de grado para obtener el Título de Psicóloga “La comunicación organizacional interna y su influencia en el clima laboral”. *Sus autoras son* Hillary Camila Rodriguez, Nataly Medina Solano, Yarithsa Chavarro Chavarro, Yobana Andrea Patiño, de la universidad cooperativa de Colombia, facultad de Psicología, en el año, 2017. Teniendo como objetivo principal determinar las estrategias comunicativas internas en las organizaciones enfocadas en mejorar el clima laboral, teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico del siglo XXI. Con respecto a la metodología la selección de información es de carácter descriptiva, de enfoque cualitativo. Pudieron concluir que la comunicación es el principal elemento para un clima laboral optimo, pues esto permite no solo la comprensión y exteriorización del conocimiento organizacional, también facilita el dialogo mediante una comunicación fluida, bidireccional y simétrica, en donde se conforma un clima de confianza el cual permite compartir conocimientos y emociones, por lo que el presente documento identifico que (coordinación de los objetivos estratégicos, gestión, participación, relaciones interpersonales, canales comunicacionales, percepciones y creencias), son elementos estratégicos para una comunicación organizacional interna, esperando que sean tenidas en cuenta por las empresas en pro a mejorar la dinámica al interior de las organizaciones.

Estas tres investigaciones fueron seleccionas por su relación con la temática a desarrollar, debido a que se analizarán los distintos estilos de gestión directiva y su comunicación en Los directivos del Jardín Comunitario Dame La Mano.

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se describen definiciones claves como comunicación, gestión, educación, liderazgo y otras nociones relacionadas directamente a la temática en estudio.

2.1. Comunicación

Comunicar de manera transparente, constituye uno de los factores primordiales para el correcto funcionamiento de esta, máxime cuando se está haciendo referencia al ambiente escolar. “La comunicación es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido y significación de acuerdo con experiencias previas comunes” (Fonseca, 2011, p.2).

El ser humano desarrolla sus capacidades expresivas a partir de sus necesidades básicas. Tener un buen canal de comunicación nos ayuda, dentro de una institución, a crear ideas que nos permitan resolver problemáticas cotidianas, pero además de crear, proponer y fomentar las prácticas diarias educativas.

La mayoría de equipos de gestión mencionan el trabajo en equipo para mejorar la calidad que se brinda, en el cual debe predominar la comunicación, el compañerismo, la cooperación, la transmisión y el compartir ideas, el ser solidario con el par, proponer, crear, transformar, pero que sucede cuando el trabajo en equipo falla en el equipo de conducción. Las respuestas son simples, no funciona la comunicación de base, no se logra tener concordancia en los discursos, se genera desconcierto entre todos los actores que desencadenan en malestares escolares que fracturan el clima de armonía en el cual todas instituciones deben reinar.

El equipo de gestión precisa su mirada en la realización y el monitoreo de todas las acciones pertinentes para lograr los propósitos de la institución (Fonseca, 2011). Al trasladar dicho concepto al área educativa se define por gestión escolar a todas aquellas estrategias planeadas que realiza el equipo de dirección de una escuela. La conducción de la institución está a cargo de estos equipos que requieren aplicar técnicas para el desarrollo de sus acciones y el alcance de los objetivos que tenga en su ideario en cada institución.

Los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos logran aprender, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez (Fonseca, 2011). La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. En la práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas “primitivas”, tales como las del indio norteamericano, pero se ha perdido totalmente en la sociedad moderna. Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del diálogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo. La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje. “El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo” (Peter Senge, 2005, p. 5).

En la actualidad el planteo se centra en la idea de abordar la comunicación como eje principal transversal para llevar a cabo cualquier tarea de nivel escolar. El poder de la transmisión de los diferentes emisores que transmiten sus ideas en pos de mejorar, alcanzar, superar, “comunicación es un proceso mediante el cual interactúa la sociedad por medio de símbolos y sistemas de conductas y mensajes” (Pichón Riviere, 1985, p.17).

La comunicación constituye uno de los puntos centrales para la ejecución de las actividades que tienen las instituciones para integrar los aspectos centrales para su funcionamiento. Cada institución debe responder a los desafíos diarios que se presentan en la educación, logrando interrelacionar aspectos que involucran a toda la comunidad educativa.

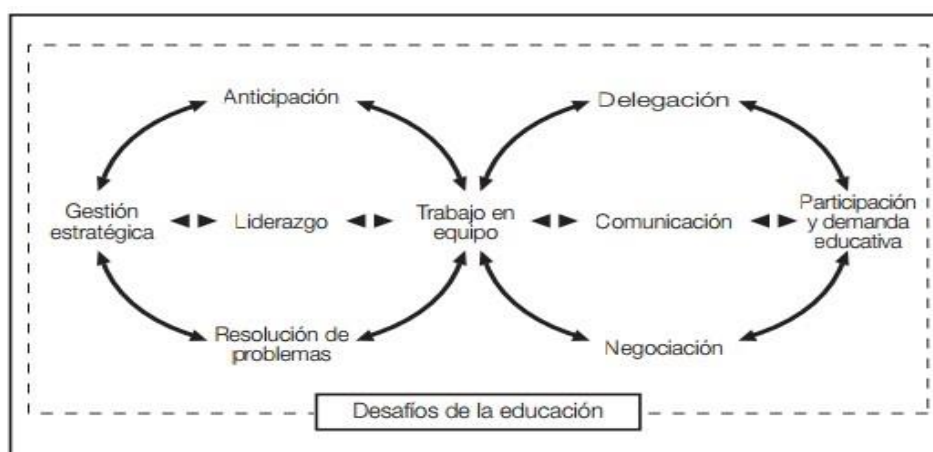


Figura 1 Desafíos de la educación

Las funciones de la comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la gestión estratégica: el desempeño de los gestores educativos información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares, en temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuando y a quien. Así mismo determinar cuál es la información necesaria para que cada actor educativo en cada momento pueda tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Cuando se trata de comunicación se refiere también a los espacios de reunión, análisis de problemáticas, espacios de reflexión.

Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación.

Según Babero (2003, p.56), si comunicar es compartir la significación, participar es compartir la acción. La educación sería entonces el decisivo lugar de ese entrecruce. Pero para ello deberá convertirse en el espacio de la conversación de los saberes y las narrativas que configuran las oralidades, las literalidades y las visualidades. Pues desde los mestizajes que entre ellas se traman es donde se vislumbra y expresa, toma forma el futuro.”

Barbero (2003), explica que un punto a resaltar es que el lugar de la cultura cambia cuando la mediación tecnológica de la comunicación deja de ser instrumental para transformarse en estructural. Es decir, el uso de la tecnología, no como el uso de aparatos, sino como nuevas formas de percepción de lenguaje. Hay nuevos modos de relación entre los procesos simbólicos y las formas de producción y distribución de los bienes y servicios. También existen transformaciones de los modos en cómo circula el saber. Descentramientos y deslocalizaciones están produciendo una diseminación del conocimiento.

Barbero (2003) sostiene que el descentramiento es el conjunto de experiencias y procesos que expresan la circulación por fuera del libro de los saberes socialmente valiosos. Se deslocaliza el saber en relación con el espacio escolar, se descentra del libro, y la aparición del texto electrónico o hipertextualidad como nuevo modelo de organización y aprendizaje de conocimiento. Existe una transformación del aprendizaje vinculado a la lógica de la lectoescritura para pensarlo en relación de las competencias comunicativas y tecnológicas.

El objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante. El hombre se comunicaría, entonces, para influir y afectar intencionalmente en los demás.

2.1.1. Comunicación Institucional

La comunicación institucional existe desde que los seres humanos empezaron a organizarse para alcanzar objetivos comunes, es decir, es connatural al hombre en sociedad. No obstante, en la actualidad se entiende por comunicación institucional al: Conjunto de reglas, principios, procedimientos y aplicaciones de la comunicación de intención persuasiva que, con recursos psicológicos e informativos, llevan a cabo las instituciones para influir en los destinatarios con el fin de conseguir en éstos una adhesión permanente para ejercer y distribuir poder, y realizar el bien público (Canel, 1997, p.34).

La comunicación institucional es, en esencia, un proceso de diálogo entre una institución y sus públicos, es decir, es el medio mediante el cual las instituciones manifiestan su identidad, la manera en que cuentan lo que hacen y cómo se proyectan a sí mismas hacia el exterior. Dicho de otra manera, la comunicación institucional es “el proceso que traduce la identidad en imagen” (Dolphin, 2000, p.45).

Aunque en su concepción moderna la comunicación institucional estaba inicialmente vinculada a las empresas privadas y cobraba forma por la convergencia del marketing, la publicidad y las relaciones públicas (así fue concebida durante la mayor parte del siglo xx), en la actualidad la comunicación institucional tiene un mayor vínculo con las relaciones públicas e incluye el concepto de gestión de la reputación, abarcando tanto a organizaciones del sector privado como del sector público y del tercer sector (La Porte, 2009).

En este escenario, la comunicación institucional se diferencia de otro tipo de comunicación como, por ejemplo, la corporativa, no sólo porque esté más íntimamente relacionada con las relaciones públicas, sino, también, por la naturaleza de las organizaciones que la realizan, por sus objetivos y por la forma en que funcionan. Así, la comunicación institucional, cuando trabaja hacia dentro de las instituciones busca: Conocer la propia identidad de la institución; plasmar la identidad en la cultura de la institución; y elaborar un discurso comprensible para los demás.

Igualmente, cuando trabaja hacia afuera de la organización, la comunicación institucional debe ser: creíble, demostrar relevancia; y transmitir empatía. Si este proceso se realiza correcta y eficazmente, el resultado final de la comunicación institucional será la construcción de confianza y de legitimidad de esa organización ante a la opinión pública o ante sus grupos de interés.

La comunicación institucional es, especialmente importante para la generación de credibilidad, reputación, legitimidad de ejercicio y confianza en las organizaciones públicas (Gutiérrez García y La Porte Fernández, 2013). En este sentido, la comunicación institucional tiene un componente estratégico intrínseco, que hace referencia a qué mensajes debe mandar la institución, cómo debe hacerlo, dónde debe decirlo, a quién, cuál es el resultado que se espera de esa interacción. Es, por lo tanto: Un tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que se desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con que se relaciona, y adquirir una notoriedad social e imagen pública adecuadas a sus fines y actividades (La Porte, 2009, p.34).

En lo referido al estudio de la comunicación institucional, inicialmente, fue abordado desde modelos lineales que centraban su atención en el análisis de la fuente, el objetivo, el mensaje, el canal y el receptor. No obstante, esta perspectiva pronto mostró sus limitaciones, ya que asumía al público como actor pasivo. De esta forma, en el siglo XXI los modelos dan prioridad al estudio de las interacciones activas entre la organización y sus grupos de interés. Algunos ejemplos de estos modelos se inscriben en la perspectiva de los estudios de las relaciones públicas, que resaltan el carácter creativo del proceso de comunicación de las instituciones, en donde la organización y el público crean significados conjuntamente. También se destaca la perspectiva organizacional, que entiende la comunicación como un

elemento constitutivo de la institución. Por otro lado, los modelos que estudian la comunicación del sector público enfatizan que la comunicación institucional tiene un carácter no sólo técnico sino también político, de ahí la importancia de los marcos legales, de la alta cualificación de los comunicadores o, como sostiene la teoría de la complejidad, del marco histórico-temporal y del marco espacial (Sanders y Canel, 2013). Es preciso destacar que en las organizaciones modernas la comunicación institucional está a cargo de los gabinetes de comunicación, los cuales desarrollan tanto la comunicación interna como la externa, poniendo énfasis en la persuasión, y no en la propaganda (Mora, 2009).

2.1.2. Las organizaciones y la comunicación

Etkin (2009) sostiene que el concepto de organización “se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera una adaptación en su rumbo”. Para este autor, importan tanto los objetivos compartidos como las condiciones de existencia del sistema, debido a que expresa que la organización constituye un doble intento de brindarle autonomía al sistema y también de permitir su adecuación a los cambios ambientales, sin perder identidad.

Muchos factores influyen en una organización (independientemente de la naturaleza de ella), y tantos sus integrantes como sus administradores deben responder a ellos. “Cada organización debe responder a las necesidades, presiones legales y políticas y a cambios económicos y tecnológicos”. (Etkin, 2009, p.56). Distintas circunstancias y variables influyen en una organización, siendo la comunicación una de las más preponderantes.

Las organizaciones realizan dos tipos de comunicación: formal e informal (Fonseca et al., 2011). La primera es a base de documentos escritos, llámense circulares, memorándums y otros documentos de los cuales se lleva un control preciso. La comunicación informal se da cara a cara, no se tiene control sobre ella, sin embargo, se le otorga tal importancia que de ella depende, en muchos casos, la confianza depositada en cada uno de los integrantes o trabajadores de la organización.

Todas las organizaciones humanas están de una forma u otra “descolocadas”, por una razón muy simple: toda organización depende en buena medida de su adaptación al entorno en el que desarrolla su labor (Fonseca, 2011).

Fernández (2002), hace mención a que es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización -independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados--- deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

Haciendo referencia al punto central del presente trabajo, debemos tener en cuenta a que nos referimos cuando hablamos de comunicación interna. Según Fernández (2002, pag 12), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Es necesario hacer adentrarnos en la comunicación efectiva de las organizaciones y Según Nosnik (2014), estudioso de la comunicación organizacional, dice que, esta debe ser:

- Abierta: Se trata de la comunicación con el exterior y los canales para comunicar al público interno y externo.
- Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación espontánea e imprevista que se genera dentro de una organización.
- Flexible: Combina aspectos que permiten una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- Multidireccional: Esta maneja la comunicación en varios sentidos, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, a los lados o transversal, interna, externa, entre otras.
- Instrumentada: Las informaciones que transitan al interior de las organizaciones podrían no llegar en el momento oportuno, principalmente en aquellas que tienen un inadecuado funcionamiento interno; por ello se utilizan herramientas, soportes, dispositivos; etc., a fin de evitar.

2.2. Gestión

Los expertos definen la gestión como la capacidad de anticipar un efecto, la adecuación a los propósitos y el hecho de cubrir las necesidades de aquellos a los que afecta

(Witzel, 1999). De esta manera, la gestión educativa está enfocada entonces a la realización de acciones que conduzcan al logro, en este caso, de las necesidades detectadas en la institución educativa, relacionadas con los objetivos del sistema educativo. Entonces, el término gestión hace referencia a una acción o diligencia que hace posible una operación en beneficio de una organización. Se utiliza la gestión en la idea de gobernar, disponer, organizar, ordenar una situación, empresa o negocio.

Según Blejmar (2005), la gestión crea condiciones, construye escenarios adecuados, provee capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo". "La idea de gestión está asociada al direccionamiento y resultados. Esta es una distinción relativamente nueva en el lenguaje de la comunidad educativa". Sin perder de vista que para que los resultados sean eficaces el proceso debe integrar tres aspectos importantes; El acuerdo de significado, cada institución debe establecer su singularidad para obtener eficacia real. El tiempo y el contexto, donde los resultados nos hablan de fines, tiempos y criterios cambiantes. Y por último tener en cuenta la complejidad de resultados, que no sean desde un enfoque lineal.

Se abordará el estudio de la gestión Institucional comprendida desde un andamiaje teórico-práctico que intenta aportar a la comprensión de la complejidad de los fenómenos institucionales, desde la especificidad de las organizaciones escolares, dentro de un contexto complejo que se presenta a cualquier mirada de la realidad de las instituciones educativa.

Fonseca (2011) expresa que esa complejidad que incluye entre otros aspectos, diversidad de sujetos: directores, docentes, padres, alumnos, comunidad. Espacios: la escuela, el barrio, las organizaciones intermedias, asociaciones civiles, comunidad. Aspectos simbólicos de la organización: sociocultural, pedagógico-didáctico, administrativo, organizativo-institucional y normativo.

La gestión escolar tiene relación con la administración, pero no son sinónimos, tenemos tres campos de aplicación, el primero está relacionado con la acción, nos referimos al que podemos hacer como comunidad escolar para en base a varios objetivos reorganizar nuestra escuela y en base a ello brindar una educación de calidad. El segundo campo se refiere a la investigación sobre nuestra propia práctica. El tercer campo nos lleva a la innovación; por tanto, la gestión escolar nos permite la creatividad, todo aquello que permita transformar positivamente la escuela.

2.2.1. La gestión y sus implicancias

Antúnez (2000) , “Las personas que dirigen no deberían pretender simplemente conseguir los objetivos que se establecieron para toda la organización, sino también potenciar los objetivos particulares de las personas que colaboran con ellas, y los del grupo, en su conjunto”. Gestionar implica hacer una revisión y reflexión crítica de la cultura institucional, interpelando y analizando su historicidad y mandatos fundacionales con el objeto de construir prácticas que tiendan a mejorarlas, potenciarlas o enriquecerlas, y buscando un modelo de gestión con una fuerte impronta en lo curricular. Por ello el estilo de la función debe caracterizarse por asumir:

- Un enfoque participativo y democrático, que implica la intervención de los docentes en el diseño, elaboración, análisis, puesta en marcha y evaluación de los proyectos y propuestas formativas que trasciendan los límites de cada sala.
- Una intervención sistemática y continua en todas las instancias de la vida institucional, con capacidad para establecer y comunicar la propuesta pedagógica y las formas para alcanzarla.
- Una determinación que propicie la contextualización del Diseño Curricular, considerando que el primer derecho de cada niño en el jardín de infantes es recibir enseñanza (siendo factor de exclusión aquel docente que niega conocimiento).
- Una observación analítica del uso del tiempo diario, realizando un esfuerzo constante y consciente por minimizar la incidencia del tiempo inerte.
- Una preocupación por el espacio físico y los materiales, analizando e interviniendo para que se usen de manera flexible los distintos ámbitos institucionales, abogando por la incorporación de material de desecho, procurando un cuidado en la ambientación institucional y asesorando para una utilización cuidadosa de los recursos (desde el agua, la luz, el gas hasta los materiales didácticos)
- Un visible afán por hacer y promover proyectos que se centren en las problemáticas comunitarias, para lo cual debe reconocer e interpretar las necesidades de las familias en su realidad contextual, fomentando situaciones pedagógicas que convoquen a la participación social y a un trabajo interinstitucional que optimice los recursos de diferentes sectores comunitarios.

- Una decisión puesta en la construcción de una genuina cultura evaluativa, pensando que la evaluación debe ser importante para el mejoramiento y la potenciación de procesos de cambio: que no se evalúa como mero análisis de una situación sino para tomar decisiones; que no sirve sólo para reafirmar lo que ya existe sino que implica interpelación y mejora; que es un juicio público que provoca efectos en las personas, por lo cual es importante una posición ética de cuidado hacia el otro, que asume quien evalúa, de respeto por sus capacidades y de reconocimiento por los alcances.

- Una actitud de diálogo, reconociendo que dialogar implica “hablar con” y escuchar al otro, para lo cual es importante crear un clima de real comunicación donde se escuche la voz de todos, de los chicos, de los docentes, de los auxiliares, de las familias y la comunidad.

2.2.2. Gestión educativa

Con la finalidad de apoyar la formación de la gestión educativa Pozner (2000) presentó una guía de “Competencias para la profesionalización en la Gestión Educativa”. Que funciona como una caja de herramientas que se divide en módulos: desafíos de la educación, gestión educativa estratégica, liderazgo, comunicación, delegación, negociación, resolución de problemas, anticipación, trabajo en equipo y participación; cada uno de ellos aporta un aspecto muy significativo para el trabajo dentro de la gestión escolar.

Dentro del mundo de cambios vertiginosos y acelerados, esta caja centra su acción en la motivación y formación de competencias indispensables, dirigida a desplegar posibilidades y oportunidades de formación relacionadas con:

- Actualizar la comprensión de los procesos educativos en el mundo contemporáneo y el papel de la educación de los nuevos escenarios sociales, económicos y educativos.
- Consolidar los procesos de descentralización del sistema educativo mediante el apoyo y asistencia técnica a los equipos de conducción.
- Promover una ampliación significativa del acceso a las competencias que exigen los puestos claves de la gestión educativa.
- Propiciar una comprensión sobre los desafíos de las organizaciones educativas garantizando una mayor profesionalización en la toma de decisiones de sus responsables.

- Desarrollar y fortalecer un conjunto de competencias inherentes a la profesionalización de la gestión educativa. (Pozner, 2000)

2.3. Liderazgo

Los conceptos teóricos del liderazgo se están modificando paulatinamente, no son abruptos, están en proceso. Sólo es necesario observar cómo este concepto es mencionado en revistas, periódicos, libros y publicaciones para comprobar hasta qué punto se ha extendido y generalizado su uso. Esto a su vez ha provocado mucha ambigüedad en el uso que se le da al término, utilizándolo indistintamente. Muchas veces se suele entender lo mismo cuando calificamos como líder a un dirigente político, empresarial o religioso.

Por su parte, Pascual (1999), menciona que un líder o una líder (tanto en educación como en cualquier otro ámbito de actividad) se definen por un complejo entramado de cualidades. Debe conocer muy bien su ámbito de trabajo y las relaciones de éste con el mundo exterior a la organización. El ejercicio cotidiano del liderazgo requiere una mente abierta e inquisitiva que posea la capacidad intelectual de analizar la realidad y de estructurar la complejidad. Un líder no puede ser pasivo, ha de tener ganas de aprender, de escuchar y de actuar. A su vez es necesario que disponga de la capacidad de comunicar y de persuadir a las personas, que sea honesto y que tenga voluntad y fuerza interior. Si al liderazgo se le suma la tarea de dirección de una organización o de parte de ella, es imprescindible que además tenga capacidad de tomar decisiones y de asumir los riesgos que éstas implican. Tal vez parezca muy exigente, pero pienso que una persona sin estas cualidades no reúne los requisitos suficientes para poder ejercer un papel de liderazgo en una organización. En tanto, Bass (1995), sostiene que liderazgo y dirección, aunque tienen relación, no son en absoluto conceptos sinónimos.

La persona con liderazgo puede estar investida de autoridad formal, como por ejemplo ejercer un cargo directivo en un centro educativo, o puede carecer de posición jerárquica. Se da ciertamente el caso de personas que ejercen funciones directivas pero que carecen de liderazgo, tal vez como consecuencia de los métodos de selección y designación. Una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva. En tal sentido, el liderazgo del director se basa en el cumplimiento de las funciones del proceso decisorio, al informar a los miembros de la institución, en las relaciones interpersonales, en el sistema de

recompensas y castigos, al planificar y organizar, al gestionar, al evaluar y en la creación de la cultura institucional respectivamente. El compromiso de todo educador no es sólo con la propia naturaleza de su profesión sino con nuestra sociedad a la cual le brinda, mediante su labor educativa y formadora, seres de bien y líderes de cambio que generan una sociedad justa, innovadora y en constante progreso.

Los promedios del rendimiento académico como resultados forman parte de un todo en la práctica educativa, teniendo en cuenta que los procesos generan ciertos resultados, y que no hay buenos procesos y malos resultados o al revés. En este sentido, la investigación aporta información útil para el mejoramiento de las funciones de los directores y de todos los miembros de la institución educativa, analizando el pasado, recomendando estrategias correctivas para ser aplicadas en la toma de decisiones. Al poner en práctica el liderazgo en base a un tipo de estilo directivo, éste va a influir directamente en todos los miembros de la institución determinado a través de los indicadores de gestión eficaz en especial en los docentes dándoles así la oportunidad de un adecuado desempeño profesional en la institución educativa. Así pues la investigación brindará información útil para la evaluación y mejoramiento de la función del director y mayor aún de todos los miembros de la institución, analizando y recomendando estrategias de corrección para poder aplicarlas en la toma de decisiones.

2.3.1. El liderazgo directivo

Liderazgo y dirección escolar son términos estrechamente relacionados, es una función educativa vinculada a la organización, gestión y liderazgo de los centros y que se encarna en la figura del director escolar.

El liderazgo directivo, según Ibáñez y Alvarado (1996), es el arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I), teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos.

Leithwood y Riehl (2005), el liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los docentes que a su vez afectan los resultados de los estudiantes.



Figura 2. La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar.

Como indica la Figura 2, la influencia producida por las acciones de los líderes sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes es esencialmente indirecta. El desempeño de los docentes se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo. Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden al aula de clase y a la escuela como organización, y también las condiciones externas que son susceptibles a la influencia de las acciones del directivo escolar. En suma, el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

2.3.2. Objetivos y estilos de liderazgo

El principal objetivo es orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros de este, no sólo para cumplir con sus deberes, sino para hacer lo más allá de lo esperado. Según Álvarez Fernández (2001) aunque no existe una manera “correcta” de dirigir, es posible identificar los estilos más comunes de dirección y cómo afecta la forma en que funcionan los grupos bajo distintas circunstancias. La mayoría de los líderes tienden a ser, ya sea con orientación hacia el deber (autoritario), o con orientación hacia la gente (democráticos). Existen dos tipos de líderes conforme el autor mencionado:

. El líder orientado hacia el deber ejerce de una manera más directa el control sobre la agrupación. Los líderes de la visión determinan la presentación del tema. Realizarán el análisis del procedimiento y manifestarán de qué manera procederá el grupo para llegar a una decisión. Es probable que reseñen las tareas específicas para cada miembro del equipo y que sugieran los papeles que quieren que ellos representen.

. El líder democrático o con orientación hacia las personas puede proponer matrices del tema, sugerir el procedimiento y ofrecer tareas y cargos para los individuos. Pero en cada faceta del debate, el líder con orientación hacia la gente promueve la participación del grupo para determinar lo que en efecto se llevará a cabo. Todos se sienten con la libertad de ofrecer sugerencias para modificar las propuestas del líder. Lo que el grupo realice con el tiempo se determinará por él mismo. Estos líderes tienden a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar. En el análisis final, sin embargo, es el grupo el que decide.

Con cada temática desarrollada en el presente marco teórico, teniendo como referencia autores reconocidos, estamos en condiciones de poder enfocarnos en el análisis de datos recolectados en las entrevistas en la institución seleccionada.

3. ENCUADRE METODOLÓGICO

3.1.1. Problema:

¿Cuáles son los factores que favorecen y obstaculizan la comunicación interna de la institución y qué relevancia tiene el liderazgo desde la conducción al momento de gestionar?

3.1.2. Objetivo general:

Analizar los estilos de comunicación propios de la gestión en el Jardín Comunitario Dame la Mano.

3.1.3. Objetivos específicos:

- Identificar los distintos estilos de comunicación de las gestiones que formaron parte del Jardín Comunitario Dame la Mano
- Describir las principales competencias de cada directivo que formó parte del Jardín Comunitario Dame la Mano, de la localidad de Ciudad Evita, Partido de La Matanza
- Caracterizar la comunicación de cada equipo de gestión con los docentes.
- Analizar la relación de la motivación en la gestión directiva y en su vínculo con los docentes.

3.2. Enfoque de la Investigación

Esta investigación está enmarcada dentro de un estudio de carácter cualitativo, que se centró en comprender el fenómeno de investigación en su ambiente natural. Se considera que esta opción es la más adecuada, debido a que pudo enfocarse en las cualidades del objeto en estudio.

Se tuvieron en cuenta los aspectos subjetivos, se analizaron las relaciones interpersonales en el ambiente cotidiano. Su alcance temporal fue transversal, dado que el estudio de la realidad se inició en un determinado momento, específicamente en noviembre del año 2016 y finalizó en agosto 2021.

3.3. Participantes

En lo concerniente al trabajo de campo, se realizó en un Jardín de infantes de modalidad Comunitaria de gestión privada, ubicado en la localidad de Ciudad Evita, Partido de

La Matanza, situado en la Provincia de Buenos Aires. Si bien abrió sus puertas hace más de 30 años, en sus inicios era un espacio que solo brindaba un espacio a niños y niñas de 45 días a 5 años, cuyas madres tenían la necesidad de salir a trabajar y no tenían con quien dejar a sus hijos. La matrícula era muy reducida y las condiciones eran muy precarias. Con el paso del tiempo, el compromiso de quienes integraban y coordinaban este espacio, y con la sanción de la Ley de incorporación de la Modalidad de Educación Comunitaria al Sistema de Educación Formal en la Provincia de Buenos Aires, la institución debió realizar cambios fundamentales, como, por ejemplo; Mencionar un directivo y tener todas las docentes recibidas con título habilitante. También, el incremento de matrícula ha tenido un fuerte impacto en la institución haciéndola crecer de manera edilicia y social. Ubicada sobre la calle Las camelias 375 en un barrio de clase baja, calles sin pavimentar y muchas casas en construcción, etc. Residen en su gran mayoría, personas procedentes de otros países y de otros distritos de la provincia. Es apropiado mencionar que la escuela cuenta con todos los servicios necesarios para su funcionamiento: luz, gas (con garrafrones aún no hay gas natural en la zona), teléfono, agua, corriente y wifi (disponible en algunos sectores de la institución). La Institución cuenta con personal docente con antigüedad fluctuante, entre recién recibidas y dieciséis años de servicio, en su mayoría residentes en alrededores de la localidad, lo que les otorga un mayor conocimiento de la realidad escolar del contexto en donde se encuentra inserta.

Para llevar a cabo este trabajo, las entrevistas fueron realizadas a un grupo reducido de personas; 2 directivos y cuatro docentes.

3.4. Materiales- instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información fueron las entrevistas, Sabino, (1992) comenta que la entrevista, desde la perspectiva del método constituye una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. Las mismas fueron realizadas con el propósito de recabar datos y analizarlos en pos de conocer las características de la comunicación intra-institucional en el Nivel inicial impartida por los dos directivos que tuvo desde sus inicios hasta la actualidad. Ya que Sabino, (1992) también hace referencia a que el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico,

donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. La profundidad de la investigación fue descriptiva.

Para reforzar este criterio Méndez (2003), indica que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

La muestra estuvo representada por las directoras de la institución; quien ha sido la primer directora y la que actualmente ocupa el cargo. También por 4 docentes de nivel inicial de la institución en análisis. En cuanto a la muestra, Parra (2003), la define como: “Parte de la población, obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población. Es decir, se pretende que dicho subconjunto ‘represente’ a la población de la cual se extrajo” (p.16).

4. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos surge del entrecruzamiento del marco teórico y de los datos obtenidos, sin perder de vista los objetivos que se plantearon antes de comenzar con la recolección de datos.

Para poder realizar un análisis de datos es necesario tener en cuenta el predominio del marco teórico desde los inicios de la investigación, y durante el desarrollo de la misma. No es un labor improvisada, es por ello que es fundamental tener una idea precisa de cuáles serán los lineamientos principales de análisis a tener en cuenta antes de comenzar a recolectar datos.

Para el análisis y la interpretación de datos se definieron categorías, aquellas que coinciden en los distintos grupos de análisis (directoras/docentes) se presentan juntas, permitiendo ver las coincidencias y diferencias desde los distintos roles.

Las categorías de análisis son:

- Período de desempeño dentro de la institución y función que cumplió.
- La comunicación interna en la institución.
- Principales competencias en la gestión.
- Tipo de liderazgo que lleva adelante la gestión.

4.1. Período de desempeño dentro de la institución y función que cumplió.

Es muy importante tener en cuenta esta categoría ya que nos permite centrarnos en un tiempo y espacio institucional, la realidad de las experiencias que reflejan las personas entrevistadas.

Debe tenerse en cuenta que una de las directoras se desempeñó en el cargo en el periodo comprendido entre 2008-2012 (Dr1) y la actual directora en el período comprendido entre 2012 hasta la actualidad (Dr2). Según la exdirectora entrevistada, durante el período 2008-2012, había dos áreas, el área de dirección a cargo de ella, y el área de la representación legal. Mientras que en la actualidad se encuentra el área de dirección, el área de coordinación general, además del área de secretaría administrativa.

(Dr1) "Yo trabajé en el jardín Dame la Mano desde el 2005 hasta el 2012. En mis comienzos era docente de salas, cuando sólo era comunitario. Pero luego cuando el jardín pasó a ser parte de la educación formal, subvencionado por el estado el equipo de conducción que en ese entonces eran la coordinadora y la representante legal me propusieron la tomar la dirección. Ese cargo lo tuve desde el 2008 hasta el 2012, era todo muy nuevo, todos nos teníamos que ordenar y responder a una inspectora, ya que antes no había."

(Dr2) "Mis Inicios en el Jardín fueron en el 2012, me convocaron para el cargo de directora, ya que tenía experiencia en otras instituciones y hasta la actualidad me encuentro cumpliendo este rol".

En relación al periodo de tiempo de las docentes entrevistadas, se destacó que hay docentes que están desde hace doce años y otras recién iniciando, con lo cual tienen diversas miradas.

Este es un factor importante a tener en cuenta, al momento de analizar la institución ya que en principio, nos encontramos con dos periodos de tiempos distintos, y una institución diferente, se vislumbra que no era la misma cuando asumió el cargo la primera directora a cuando tomo el cargo la directora actual. Esto puede vincularse por lo expresado por Antúñez (2002) Gestionar implica hacer una revisión y reflexión crítica de la cultura institucional, interpelando y analizando su historicidad y mandatos fundacionales con el objeto de construir prácticas que tiendan a mejorarlas, potenciarlas o enriquecerlas, y buscando un modelo de gestión con una fuerte impronta en lo curricular.

4.2. La comunicación interna en la institución

Esta categoría tiene tres indicadores ya que es el punto central del presente trabajo, fue necesario hacer un mayor análisis desde los diferentes puntos de vista de las personas entrevistadas. Los indicadores a tener en cuenta serán: significancia de la comunicación, Importancia de la comunicación interna, canales de comunicación, resolución de conflictos comunicacionales, comunicación efectiva.

Significancia de la comunicación en el nivel inicial. Con respecto a este indicador, las entrevistadas coincidieron en que la comunicación es importante en cada aspecto de nuestra

vida y también en cada nivel educativo. No hay un nivel en que la comunicación sea más importante. Y que sin comunicación no se pueden lograr objetivos. La exdirectora se expresó más afirmando que

(Dr 1) “Ahora, a la distancia te que decir que, es propósito del nivel inicial es la formación de seres críticos, reflexivos, participativos, creativos. Es necesario dar la palabra a los niños para que se apropien de ella, para que cuestionen, para que pregunten, para que se expresen, para que digan lo que sienten. Como directivos, debemos pensar más allá de lo institucional, pensar desde lo humano, porque el nivel inicial marcará al niño de por vida. Por otra parte, pensemos en la participación como productores de contenidos audiovisuales. Construir y sostener una continua comunicación con las familias nos compromete a todos los que hacemos la escuela, es decir equipos directivos y docente, auxiliares, etc., La buena comunicación la tenemos que hacer entre otros”.

Es preciso mencionar y relacionar este aspecto a la idea de Pichón Riviere, 1985 cuando hace alusión a que la comunicación es un proceso mediante el cual interactúa la sociedad por medio de símbolos y sistema de conductas y mensajes.

Haciendo referencia a la importancia de la comunicación interna en la institución, ambos directivos y docentes, coincidieron que la comunicación interna es fundamental para lograr distintos objetivos institucionales y es por ello que debe ser sólida. Existe una diferencia entre la comunicación de ambos períodos. La directora que estuvo en el cargo durante el período 2008-2012, describe el por qué:

(Dr 1) “La comunicación interna es fundamental, que les llegue la información a todos los integrantes y cómo les llega. Este es un aspecto que a mí, en lo personal, me costó mucho, ya que tengo una personalidad bastante introvertida, no soy de hablar mucho y este rol demandaba todo lo contrario, en un principio me costaba dar bajadas de línea, consensuar, llevar adelante las reuniones grupales, en eso tenía mucha presencia, ayuda, de la representante legal y la coordinadora”.

Es decir que la ex directora, reconoce la importancia de la comunicación interna pero su personalidad era un obstáculo para poder llevar a cabo este aspecto de manera exitosa.

Por contrario, la Directora actual afirma que: *“Yo te puedo decir que la comunicación intrainstitucional es muy importante para una institución, aquí nunca ha sido mala. Siempre*

hay cosas que trabajar pero tratamos de que todos los docentes tengan la información que necesitan para poder trabajar, que haya un ida y vuelta”.

Es decir, que ambas coinciden en la importancia de la comunicación interna y también reconocen que hay cuestiones a seguir trabajando en lo personal y también en lo colectivo. Es relevante retomar al marco teórico y mencionar a Fonseca (2011) quién define a la comunicación como una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido y significación de acuerdo con experiencias previas comunes. Esto significa que el ser humano desarrolla sus capacidades expresivas a partir de sus necesidades básicas.

Otra diferencia que se destacó en esta categoría es que si bien coinciden en que la comunicación interna es fundamental y debe ser sólida, las docentes hicieron mención a que no siempre se comunica lo mismo a todos los integrantes y eso genera que cada una accione de diferente manera culminando en malestares.

(Doc 2) “La comunicación interna es muy importante, pero a veces no nos llega la misma información a todas, algunas les llega más otras menos, después hacemos lo que fuimos entendiendo y resulta que algunas se enojan porque el resultado no es el mismo”.

Ante este punto de vista, podemos acordar con lo que expresan Gutiérrez García y La Porte Fernández, 2013 cuando hacen referencia a que la comunicación es un componente estratégico intrínseco, que hace referencia a qué mensajes debe mandar la institución, cómo debe hacerlo, dónde debe decirlo, a quién, cuál es el resultado que se espera de esa interacción.

Cuando los equipos logran aprender, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez (Fonseca, 2011). La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

En cuanto a canales de comunicación utilizados para comunicarse con los actores internos de la institución. Ambas directoras entrevistadas coinciden en que la tecnología es la mejor aliada para comunicarse. Aquí nuevamente hay un contraste entre ambos directivos, debido a que la primera directora de la institución tenía dificultades para comunicarse con docentes, haciendo referencia a los modos y llegada de la información.

Lo explica de esta forma: *“Me comunicaba a través de reuniones presenciales y llamados de teléfono, cuadernos de comunicados internos, pero más que nada reuniones presenciales. No había una muy buena comunicación, pero no por mala predisposición sino por distintas falencias que te comenté anteriormente. Escaso uso de las tecnologías, sobrecarga de trabajo, etc.”* Es decir que además de la falencia que ella menciona por su personalidad, agrega que, el no uso de la tecnología se constituyó como un obstáculo durante la gestión de la exdirectora, porque demandaba más tiempo comunicar todo a todos los actores institucionales.

Por su parte, la Directora actual afirma que: *“Con los docentes nos podemos comunicar hasta por grupos de WhatsApp, donde cada uno puede exponer su opinión. Y el mensaje que damos es el mismo para todos. También hacemos reuniones presenciales docentes para debatir cuestiones institucionales, entrevistas individuales y cuadernos de comunicados internos. Trato de que no haya barreras comunicacionales, es decir que todos se sientan parte del jardín, porque la institución somos todos”*. Es decir que las tecnologías posibilitan una buena gestión en la comunicación entre los distintos actores institucionales. Al respecto, Fonseca (2011) expresa que el equipo de gestión precisa su mirada en la realización y el monitoreo de todas las acciones pertinentes para lograr los propósitos de la institución. Al trasladar dicho concepto al área educativa se define por gestión escolar a todas aquellas estrategias planeadas que realiza el equipo de dirección de una institución. La conducción de la institución educativa está a cargo de estos equipos que requieren aplicar técnicas para el desarrollo de sus acciones y el alcance de los objetivos que tenga en su ideario en cada institución.

Tener un buen canal de comunicación nos ayuda, dentro de una institución, a crear ideas que nos permitan resolver problemáticas cotidianas, pero además de crear, proponer y fomentar las prácticas diarias educativas.

Forma de resolver los conflictos comunicacionales, ambas directoras coincidieron en que el diálogo es la única herramienta para resolver distintas situaciones problemáticas. Por ello, también enfatizan en que ejercer un buen liderazgo en donde todos los actores institucionales formen parte de las decisiones, es crucial para lograr buenos resultados.

(Dr2) *“Primero viendo lo que está sucediendo y cual es motivo. Ver luego con qué recursos contamos, (que medios se emplean en la institución para comunicarnos), dónde se originan los conflictos, (información paralela), y creo que es importante, que de manera conjunta comunicar lo que está sucediendo, escuchar propuesta, del equipo de docentes, y considerando con que contamos, que es lo más óptimo o viable a implementar. Dejar en claro que se debe evitar. En lo que es jardín, se fue determinado un espacio en común, para que todos los docentes, comuniquen, sabiendo que es ese el lugar a utilizar por todos”.* Aquí, se deja en evidencia lo mencionado por la autora Pozner, en la caja de herramientas, cuando hace mención a que las funciones de la comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la gestión estratégica: el desempeño de los gestores educativos información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares, en temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuando y a quien. Así mismo determinar cuál es la información necesaria para que cada actor educativo en cada momento pueda tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Cuando se trata de comunicación se refiere también a los espacios de reunión, análisis de problemáticas, espacios de reflexión. Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. No podemos dejar de hacer mención y acordar con el autor Fernández (2002) cuando hace referencia a la definición de comunicación interna siendo el conjunto de actividades efectuadas por cualquier o la finalidad de organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Estas prácticas se van dando lugar en la institución analizada, reflejada tanto por la directora como por las docentes entrevistadas, haciendo referencia a que la resolución de conflictos muchas veces se resuelve en las plenarias institucionales.

Aspectos para tener en cuenta para lograr una comunicación efectiva dentro de la Institución. En lo concerniente a este indicador, las entrevistadas coincidieron en que se debe poner como prioridad los vínculos, el clima afectivo creado en una institución es el que permite desarrollar y cumplir sus propósitos educativos. Dar la palabra, abrir espacios para el diálogo. Es prioritario crear puentes con la comunidad, en la escuela del hoy es fundamental focalizar la comunicación. Repensar nuestro rol desde la cultura del trabajo colaborativo, el apoyo en

la reflexión compartida, la apertura a las innovaciones, el asesoramiento. Es decir que en la comunicación siempre estar como prioridad los vínculos y la base está en lograr un buen clima afectivo. Por otra parte, la actual directora afirma que además

“debe haber convicción de los emisores y también debe haber interés por parte de los receptores, es decir de quiénes reciben los mensajes comunicacionales”.

Podemos afirmar que esta institución, con el paso del tiempo fue y está en constantes cambios para favorecer la comunicación, ya que como mencionamos en el marco teórico Nosnik (2014), afirma; para que la comunicación sea efectiva debe ser abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada.

4.3. Principales competencias desarrolladas en la gestión directiva

Al analizar el trabajo de campo se encontraron coincidencias en la competencias que deben poseer la gestión directiva pero cada una pudo expresar sus aciertos y desaciertos en su práctica. Sin embargo desde la mirada docente, en este aspecto hay ciertas competencias que se deberían continuar fortaleciendo en la realidad institucional. A continuación demostraremos la respuesta del directivo actual:

(D2) “Competencias considero que son las siguientes, es el de poder valerse de diversas estrategias didácticas, metodología, intervenciones, asesoramiento, supervisión, valores, actitudes, enfocadas en pos de un crecimiento del personal docente, en donde estas funciones estén, orientadas hacia el logro de las metas y objetivos institucionales centrados en los aprendizajes de los niños y las niñas. Como así también el poder tener la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos que se pueda presentar.

Las docentes hacen mención a que la directora actual, debería poseer más estrategias a la hora de resolver situaciones cotidianas que se dan en el jardín, ya que le cuesta la toma de decisiones. Lo manifestaron de la siguiente manera.

(Doc.3) “Yo creo que una de las competencias que deben tener en la gestión es la capacidad de resolver de manera rápida algunas situaciones, acá, por ejemplo, si preguntas algo la directora tarda tanto en responder o arte una solución que termino preguntándole a la representante legal”.

(Doc. 4) “Las competencias debería ser organización, y eso a veces cuesta, al menos acá”.

En este punto de análisis según lo expuesto por las docentes, y haciendo referencia a lo expuesto por Blejmar (2005), es importante que el equipo de conducción, en la gestión cree condiciones, construya espacios adecuados y provea capacidades de trabajo. Por otro lado, para que el resultado sea eficaz, no deben perder de vista el proceso, teniendo en cuenta; el acuerdo significado, el tiempo y el contexto, como también, tener una mirada amplia en relación a la complejidad de resultados.

Se evidenció, a través de las diferentes entrevistas, que en el transcurso de los años, la institución ha ido modificando acciones para una mejora en relación a la gestión, ya que es importante hacer revisión y reflexión de las acciones, interpelando y analizando su historia y mandatos fundacionales para construir prácticas que tiendan a mejorarlas, y potenciarlas.

La institución se caracteriza por asumir un enfoque participativo, ya que la comunicación y espacios de dialogo se dan a través de grupos de WhatsApp, plenarias mensuales con el grupo total donde todo el grupo docente puede intervenir dando opiniones y puntos de vista.

Al recorrer la institución, y al obtener datos de la historia institucional, se refleja que se ocupan del espacio físico y los materiales, procurando un cuidado en la ambientación institucional y asesorando para una utilización cuidadosa de los recursos.

Si bien, en el año 2008, pasaron a ser una institución reconocida por la enseñanza oficial de gestión privada, no dejaron nunca de mantener su raíz comunitaria, aún continúan promoviendo proyectos que se centran en las problemáticas comunitarias, reconociendo e interpretando las necesidades de las familias en su realidad contextual, fomentando situaciones pedagógicas que convocan a la participación social y a un trabajo interinstitucional que optimiza los recursos de diferentes sectores comunitarios.

Al llevar a cabo las plenarias hacen fuerte hincapié en las evaluaciones, con el fin de mejorar y potenciar los procesos de cambios, reconociendo los obstáculos y los alcances.

4.4. Tipo de liderazgo que lleva adelante la gestión.

Para poder hacer un análisis de esta categoría, tomaremos como indicadores la relación comunicacional de los docentes-directivos, la motivación desde la gestión hacia los docentes y la negociación y la resolución de conflictos.

Relación comunicacional docentes-directivos. Con respecto a este indicador las docentes coincidieron en que la relación es muy buena porque el liderazgo de la actual directora es sólido y horizontal, es decir que todos los actores institucionales pueden participar. Aunque en el desarrollo de estas entrevistas exista cierta dicotomía entre el concepto que mencionan sobre no autoritarismo y luego hacen referencia en bajadas de línea, que en ocasiones las de ellas (las docentes) no son tenidas en cuenta por parte del equipo de conducción. Retomando al marco teórico, cuando se habla de liderazgo directivo, Ibáñez y Alvarado (1996), afirman que es el arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional (P.E.I), teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos. Por su parte, Pascual (1999), menciona que un líder o una líder (tanto en educación como en cualquier otro ámbito de actividad) se definen por un complejo entramado de cualidades. Debe conocer muy bien su ámbito de trabajo y las relaciones de éste con el mundo exterior a la organización. El ejercicio cotidiano del liderazgo requiere una mente abierta e inquisitiva que posea la capacidad intelectual de analizar la realidad y de estructurar la complejidad. Es decir que un líder no puede ser pasivo, sino que debe tener ganas de aprender, de escuchar y de actuar. A su vez es necesario que disponga de la capacidad de comunicar y de persuadir a las personas, que sea honesto y que tenga voluntad y fuerza interior.

Al hacer énfasis a la motivación desde la gestión hacia el equipo docente, se destaca el interés por parte del equipo de conducción, la directora lo expresa de la siguiente manera:

(Dr2) “Se utilizan estrategias para estimular la participación de las docentes, para que se sientan parte del proyecto y felices con lo que hacen, mostrándoles sus fortalezas y debilidades; remarcando siempre primero sus fortalezas. Asegura que los logros son premiados

de manera sencilla, con un gesto de agradecimiento, con apoyo y respecto a la sanción de faltas, se trata de llevarlos a la reflexión, para que la persona se dé cuenta del error, y buscar la manera de poder revertir o evitar ese tipo de situaciones”.

No se debe perder de vista que el liderazgo directivo ejerce una influencia directa en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los docentes que a su vez afectan los resultados de los estudiantes.

Es estilo de liderazgo que predomina en la institución, es democrático, el directivo puede proponer matrices del tema, sugerir el procedimiento y ofrecer tareas y cargos para los individuos. Estos líderes tienden a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar. En el análisis final, sin embargo, es el grupo el que decide.

Si al liderazgo se le suma la tarea de dirección de una organización o de parte de ella, es imprescindible que además tenga capacidad de tomar decisiones y de asumir los riesgos que éstas implican.

El liderazgo también se deja en evidencia al momento de resolver los conflictos; el conflicto es parte de la interacción humana porque la diferencia de opiniones, deseos e intereses es inevitable entre las personas (Torrego, 2000). Según este autor, existe una relación muy estrecha entre el conflicto y la comunicación, puesto que en la raíz de muchos conflictos está una mala comunicación. Por el contrario, una comunicación de calidad puede ayudar a las partes a que trabajen juntas para encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes.

La directora actual, explica que frente a los conflictos, las decisiones de resolución son tomadas en conjunto con la representación legal, no puede tomar una decisión sola, debe ser consultada. Las docentes coincidieron en este aspecto, afirmando que en muy pocas ocasiones es la directora quien tiene la última palabra, debe consultar siempre a la representación legal.

Al analizar las respuestas de las directoras y docentes, podemos repensar, entonces la gestión de la convivencia, basándose en un modelo de corresponsabilidad por el protagonismo que da a todos sus miembros, o donde se monopoliza esta capacidad de toma de decisiones. Lo que da más poder a uno es otorgárselo al otro, es decir, crear condiciones de trabajo y convivencias compartidas, demandadas por todos. Es basar el poder no en la capacidad de

controlar, manipular o imponer la propia voluntad a otros, sino en promover la corresponsabilidad y la implicación.

En esta dimensión se observa que hay similitudes entre los discursos del equipo de conducción y docentes, respecto a las estrategias que se utilizan para estimular la participación de los docentes, en general hacen referencia al incentivo, la estimulación, y el acompañamiento. Se vislumbra diferencias entre los discursos desde las docentes respecto a la manera de fortalecer el sentido de pertenencia en la institución, ya que, en ocasiones, reciben bajadas de línea desde la representación legal.

5. CONCLUSIONES

Para finalizar la presentación de este trabajo de investigación, se plasman las conclusiones más importantes para cada uno de las dimensiones planteadas.

Si bien todos los actores participantes de las entrevistas coincidieron en la importancia de la comunicación para lograr los objetivos institucionales, hay diferencias en la acción entre directivos, ya que es un aspecto que la ex directora tenía como falencia, por su personalidad y por sentir que no estaba preparada para el cargo. Sin embargo la directora actual se muestra con herramientas para poder mantener una buena comunicación.

En relación a las respuestas de las docentes, las mismas eran mucho más acotadas que las de las directoras, al analizar las mismas se evidencia un quiebre en la comunicación actual, haciendo mención a que no a todas le llega la misma información por más que consideren tener una buena relación y comunicación, entre docentes y directivo.

La representación legal tiene una participación muy activa en la toma de decisiones institucionales, y no solo con la gestión de la dirección actual con la gestión anterior sucedía lo mismo. En consecuencia, los docentes toman como referente a las representantes legales acudiendo a ellas ante algún conflicto o duda.

Por lo expuesto podemos decir los factores que favorecen la comunicación interna en esta institución, son los diferentes canales utilizados, y el buen clima escolar. Sin embargo obstaculiza no definir un canal oficial donde la misma información sea para todos por igual. Es fundamental establecer canales oficiales de comunicación como por ejemplo; cuadernos de comunicados internos, grupos de WhatsApp o correos electrónicos activos y que sean utilizados de manera real y eficaz.

Se destaca que el liderazgo en el rol directivo es de gran relevancia, es por ello que se considera viable continuar reforzando este aspecto. Definiendo, por parte del directivo, líneas de acción de trabajo conjunto con el equipo docente para guiarlos, motivarlos y potenciar el sentido de pertenencia.

Las limitaciones del presente trabajo, fueron varias; el mismo fue iniciado en 2016 y finalizado en 2021, donde estamos atravesados por muchos avances en relación a lo tecnológico y vías de comunicación. Había entrevistas realizadas en 2016 y otras en el

corriente año, entonces se existió una marcada diferencia en relación a la manera de llevar adelante la gestión de ambos directivos entrevistados. Los docentes entrevistados fueron muy acotados en sus respuestas.

En relación a las futuras líneas de acción surgen nuevas preguntas:

¿Se puede pensar en el fortalecimiento del rol del directivo y el sentido de pertenencia por parte del equipo docente, a través de proyectos colaborativos colectivos, dónde el director sea quien acompañe, motive y supervise guiando al equipo docente y ellos participen en las toma de decisiones?

Los ámbitos que no fueron explorados fueron al área administrativa de la institución como a las docentes que se están iniciando en el jardín. Serían muy enriquecedor sus aportes para este tipo de trabajo ya que la comunicación interna de la institución involucra a todos.

Referencias bibliográficas

- Abarca S. (2020). Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho. Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en Administración de la Educación.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47714/Abarca_SASD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Álvarez Fernández, M. (2001). La dirección escolar: formación y puesta al día. España: Fórum Europeo de Administradores de la Educación. Escuela Española.
- Arismendi Reyes; Pereira Osorio; Poveda Sánchez; Sarmiento (2009). Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá). Maestría en Educación. Facultad de Educación: Trabajo de Grado: *“Prácticas de Gestión Directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los Colegios públicos de Bogotá”*.
- Barbero, Jesús Martín. (2003). *La educación desde la comunicación*. Enciclopedia Latinoamericana y sociocultural y comunicación. Madrid: Editorial Norma.
- Blejmar B. (2005) *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos aires, mexico Editorial: novedades educativas. <https://agmerparana.com.ar/wp-content/uploads/2017/09/BLEJMAR-Bernardo-GESTIONAR-ES-HACER-QUE-LAS-COSAS-SUCEDAN.pdf>
- Canel, M. J. (2007): *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Coronel, J. M. (2000). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Escudero, J. M. (2000). *El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa Barcelona*: Ediciones Trébol.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Farro, F. (1995). *Gerencia de centros educativos*. Lima: Editorial San Marco
- Fernández Collado, 2002, la comunicación en las organizaciones, <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

- Fonseca, S. et al. (2011). *Comunicación oral y escrita*. México: Pearson.
- Gento Palacios, S (1996). *Las instituciones educativas para la calidad total*. La Muralla.
- Gento Palacios; (1999). *El liderazgo Pedagógico en un modelo de calidad institucional Organización y Gestión Educativa*. México: Editorial Prisma.
- Hernández Sampieri, H. (2012). *Metodología De La Investigación*. Ed. Panapo: Caracas.
- Levin, R. y Rubin, D. (1996). *Estadística para administradores*, Pearson (Prentice Hall), México.
- Méndez Carlos (2003) *Metodología de la Investigación*. Cap. III.
- Mora, J. M. (2009): *Dirección estratégica de la comunicación*. En J. M. Mora (Ed.): 10 ensayos de comunicación institucional. Pamplona: EUNSA.
- Pitluk L. (2016) *La gestión escolar, El desafío de crear contextos para hacer y estar bien*. Buenos Aires. Editorial Homosapiens.
- POZNER, P., (2000) *“Competencias para la profesionalización en la gestión”* Diez módulos. Unesco. Buenos Aires.
- Riviere, P. (1985). *Del Psicoanálisis a la Psicología social (I)*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Rodriguez, Medina, Chavarro Patiño (2017). La comunicación organizacional interna y su influencia en el clima laboral. Trabajo de grado.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/35093/1/2017_comunicacion_organizacional_laboral.pdf
- Sabino. C. (1992). *El proceso de la investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Anexo A. Entrevistas

ENTREVISTA A DOCENTES Y DIRECTIVOS DE NIVEL INICIAL

- 1) ¿Rol dentro de la institución y periodos que se desempeñó en la misma?
- 2) ¿Qué significa para usted la comunicación interna en la institución?
- 3) ¿Qué papel cumple la comunicación interna en la institución?
- 4) ¿Qué vías o canales de comunicación utilizan para comunicarse con los actores institucionales?
- 5) ¿Según su mirada cual es el mayor desafío en relación a la comunicación en la institución?
- 6) ¿Cómo se lleva cabo la resolución de conflictos comunicacionales?
- 7) ¿Cuáles son las principales competencias que desarrolla en la gestión directiva?
- 8) ¿Quiénes toman las decisiones? ¿Es tomada en cuenta su decisión? ¿De qué forma?
- 9) ¿Cuáles son las estrategias que utiliza el equipo directivo para motivar a los docentes?
- 10) ¿Qué tipo de liderazgo se lleva a cabo dentro de la institución?

Anexo B. Grilla de análisis:

ROL DESEMPEÑADO Y PERIODO					
Indicadores Entrevistados	Tiempo	Realidad institucional		Experiencia en el cargo	
Directora 1 (Dr.1)					
Directora 2 (Dr.2)					
Docente 1 (D.1)					
Docente 2 (D.2)					
Docente 3 (D. 3)					
Docente (D.4)					
COMUNICACIÓN					
Indicadores Entrevistados	Significancia de la comunicación.	Importancia de la comunicación interna.	Canales de comunicación	Resolución de conflictos comunicacionales	Comunicación efectiva.
Directora 1 (Dr.1)					
Directora 2 (Dr.2)					
Docente 1 (D.1)					

Docente 2 (D.2)					
Docente 3 (D. 3)					
Docente (D.4)					
PRINCIPALES COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN					
Indicadores Entrevistados	Periodo de gestión	Competencias	Enfoques		
Directora 1 (Dr.1)					
Directora 2 (Dr.2)					
Docente 1 (D.1)					
Docente 2 (D.2)					
Docente 3 (D. 3)					
Docente (D.4)					
TIPO DE LIDERAZGO QUE LLEVA ADELANTE LA GESTIÓN					
Indicadores Entrevistados	Relación comunicacional de docentes-directivos	Motivación	Negociación y la resolución de conflictos		
Directora 1 (Dr.1)					

Directora 2 (Dr.2)			
Docente 1 (D.1)			
Docente 2 (D.2)			
Docente 3 (D. 3)			
Docente (D.4)			