



Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 3º – Director: **Dr. José Manuel de Pablos Coello**, catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](http://www.ulatina.ac.cr) 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)

Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

[Noviembre de 1999]

## Estudio de las técnicas de comunicación utilizadas en la administración de centros educativos en la región educativa de Heredia

Lic. Emilce Castillo Obando ©

Universidad Latina de San Pedro (Costa Rica)

[emicasob@ns.ulatina.ac.cr](mailto:emicasob@ns.ulatina.ac.cr)

### INTRODUCCION

La comunicación se entiende como el proceso mediante el cual el hombre se interrelaciona con su entorno social, donde vive y participa. Es algo más que transportar un mensaje, es el proceso que incluye la respuesta, la interpretación y la réplica, cerrando el circuito signifiante que va del emisor al receptor y viceversa. En este marco se concibe que si las palabras son el reflejo de las cosas, la comunicación es el reflejo del entendimiento. La comunicación es diálogo directo del hombre con el hombre, en todo su repertorio de intercambios, desde los más elementales hasta los más complejos. En la comunicación afluyen todos los conocimientos y los descubrimientos del hombre para hacer comprensible cuanto le rodea (Arguedas, 1991).

La comunicación es el medio seguro para una eficiente relación en todos los campos en que el hombre se desenvuelve, por ello se hace necesario que se practique en cada momento de la vida, así nos permite comprender, aclarar y sobre todo utilizar la retroalimentación para tomar decisiones e influir en los demás.

Debido a la importancia de la comunicación en el proceso administrativo se ha seleccionado el presente tema, pues en la complejidad organizacional la comunicación se convierte en un elemento eje de las funciones administrativas en cada uno de los niveles, que contribuirán al logro de los objetivos educacionales.

Es importante aclarar que en una institución se puede dar la información, pero no se da la comunicación, como lo señala Ugalde (1979) cuando establece la siguiente diferencia:

"La información se define como el flujo de datos que emana de aquellas acciones provocadas por las instrucciones que da la dirección, según los objetivos institucionales previamente señalados, y la comunicación como un proceso de intercambio de significados entre las personas, el cual se produce principalmente por medio del lenguaje".

Esto nos lleva resaltar la importancia de que en todos los niveles del sistema educativo deberían estar vinculados por medio del proceso de la comunicación y de la información; esto aseguraría un mejor entendimiento y cumplimiento de las políticas educativas, tanto en el nivel central el Ministerio de Educación Pública, como en el nivel regional y en el nivel local, puesto que de la comunicación que exista entre cada uno de los niveles dependerá el adecuado o inadecuado funcionamiento que realice cada nivel. Autores como Soza, citado por Myers (1983), en estudios realizados demuestran la importancia de la comunicación dentro de la institución educativa, la cual debe ser un proceso recíproco y multidireccional. La comunicación

completa no fluye hacia arriba o hacia abajo solamente, o a lo largo de un solo nivel o estrato de la institución. Al contrario, la comunicación completa es una interacción que entraña la ocurrencia de estímulos desde cualquier estrato.

Esto opina que sin comunicación, ninguna organización puede existir, dado que cada una es, ante todo, un sistema de interacciones estructurales, y que toda interacción presupone alguna forma de comunicación. En consecuencia la comunicación es un medio que facilita la gestión administrativa. En el caso de las instituciones educativas puede ayudar a que todos los miembros participen dinámicamente en la formulación de objetivos y planes institucionales más acordes con su realidad.

El director de una institución educativa debe ser un comunicador efectivo, lo cual le sirve, entre otras cosas, para motivar, alentar el sentido de participación e interés por el trabajo. Además al comunicarse y compartir información, vigoriza el sentido de pertenencia a la institución. Como hemos visto, en la administración educativa es fundamental que haya comunicación efectiva, recíproca, participativa, en donde los involucrados en la educación participen en la toma de decisiones.

Para autores como Flores y Orozco (1989), en la administración hay una forma de comunicación muy generalizada que es la descendente, por medio de la cual se proporciona información e instrucciones sobre diferentes temas, pero que se caracteriza por un mínimo de escucha y de respuesta por parte de los receptores. Esto representa un inconveniente ya que la comunicación debe ser un esfuerzo mancomunado que se da entre personas que comparten objetivos, sentimientos y propósitos.

En la administración de la educación en cualquiera de sus niveles, el proceso de la comunicación debe estar presente en todas las acciones inherentes al proceso administrativo: planificación, dirección, control y evaluación. De este modo se daría una participación responsable por todos los involucrados en el proceso administrativo.

Retana (1977) consideraba que en Costa Rica la comunicación entre las instituciones educativas se establece mediante cartas, telegramas, reuniones, charlas, conferencias, calendarios. La técnica que se utiliza con mayor frecuencia es la circular, típica de una comunicación limitada, porque se convierte más en una transmisión de información que en una comunicación, ya que se impide la retroalimentación y representa un mecanismo descendente u horizontal.

Esta situación que se da en las organizaciones educativas no es justificable, ya que, de acuerdo con Fallas (1988), existe una buena cantidad de técnicas de comunicación escritas, técnicas de comunicación oral, auxiliares, interpersonales y audiovisuales que se deberían incorporar en el intercambio que se mantiene entre las organizaciones y entre las personas.

El presente estudio que hemos realizado se seleccionó primero por la relevancia que tiene el tema en la medida que el Ministerio de Educación Pública viene impulsando una Política Educativa que trata de mejorar la calidad de la educación costarricense, y esto no será posible si es el proceso de comunicación que se utilice no es el más adecuado. Y segundo porque la revisión bibliográfica previa al estudio, reveló que no existe investigación sobre el tema en la provincia de Heredia.

La finalidad del estudio fue hacer un diagnóstico de cómo se viene efectuando el proceso de comunicación, específicamente qué técnicas y mecanismos se vienen utilizando en la Región Educativa de Heredia, para que con dichos resultados se pueda elaborar una propuesta que revierta la situación encontrada.

Por tanto los argumentos expuestos en este documento se colige que el logro de las políticas educativas institucionales podría realizarse en mejor forma si el proceso de la comunicación, la información y las técnicas que se apliquen en la administración sean las más apropiadas.

## OBJETIVOS

### 2.1 GENERALES

Analizar el proceso y las técnicas de comunicación vinculadas a la administración educativa en la Región Educativa de Heredia.

### 2.2 ESPECIFICOS

Identificar las técnicas y los mecanismos de comunicación que utilizan con mayor frecuencia las autoridades directivas de la Región Educativa de Heredia.

Determinar las técnicas y los mecanismos de comunicación que son utilizados con mayor frecuencia por los supervisores de la Región Educativa de Heredia.

Identificar las técnicas y los mecanismos de comunicación que utilizan con mayor frecuencia los directores de los establecimientos educativos de la Región Educativa de Heredia.

Identificar los problemas que se dan alrededor de las técnicas y mecanismos de comunicación en los diferentes niveles administrativos de la Región Educativa de Heredia.

### **ALCANCES DEL ESTUDIO**

3.1 El estudio pretende proporcionar información pertinente a la Región Educativa de Heredia, para la evaluación del proceso de comunicación utilizado, para que se planifiquen y se apliquen técnicas de comunicación que permitan operacionalizar eficientemente las funciones administrativas y técnicas.

3.2 Servirá como base metodológica para la realización de futuros estudios más específicos sobre el proceso de comunicación en el ámbito organizacional en el campo educativo.

### **LIMITACIONES**

4.1 Los resultados de la investigación son específicos para la Región Educativa de Heredia, por lo tanto no se pueden hacer generalizaciones.

4.2 La investigación no incluye instituciones privadas.

### **MARCO TEORICO**

#### **EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA**

En toda institución educativa las relaciones humanas y una buena comunicación, juegan un papel importante para el logro de sus objetivos. El proceso de la comunicación implícita en ella es muy complejo, debido a los elementos que intervienen en él y que actúan positiva o negativamente para que se dé una comunicación participativa, integral y por tanto, eficaz.

Ferrer (1982), define la comunicación como "el proceso activo de significación e intercambio de mensajes por el que los hombres se identifican, se influyen y se orientan hacia un fin social determinado".

Es decir que en tal proceso se intercambian mensajes como ideas, sentimientos, conocimientos y datos. Se crean estados emocionales que se manifiestan en gestos, ademanes, expresiones faciales y otros.

Como función, la comunicación es muy compleja, en ella entran en juego todos nuestros sentidos, experiencias y sentimientos. Tiene un carácter dinámico y permite mediante la observación de sus elementos el análisis de sus efectos.

Para Arguedas (1991), la comunicación es el reflejo del entendimiento, nace del deseo de hacer común lo que debe entenderse. Sin embargo, el proceso de la comunicación es diálogo directo, de intercambio entre las personas, desde lo más elemental hasta lo más complejo.

Dentro de la administración educativa, como considera Myers (1985), la comunicación es la fuerza central de enlace, que permite la coordinación entre las personas y por lo tanto, el comportamiento utilizado. La comunicación y la información son las fuerzas dominantes en la vida organizacional, esencia de la organización, elemento de enlace que mantiene unidas a las diferentes partes interdependientes del sistema organizacional, sin ella no existe actividad organizacional, ya que ella proporciona a los individuos independientes los medios para coordinar sus actividades y alcanzar así objetivos comunes.

Puesto que las organizaciones al igual que todos los sistemas vivos se establecen y mantienen mediante la comunicación con sus ambientes y entre sus partes" (Myers, 1985).

Para Ugalde (1979), el administrador educativo al comunicarse con sus compañeros, estudiantes y público en general, dentro de la institución a su cargo debe "ser hábil para que su mensaje llegue, se interprete y se aplique en la forma esperada. Esta es la prueba de fuego por la supervivencia como administrador eficiente, y de la institución gestora de ciudadanos responsables, íntegros y útiles a sí mismos y a la sociedad".

Según Koontz (1991), las personas se comunican de diferentes formas. Lo que dice una persona puede ser reforzado o contradicho por la comunicación no verbal, como pueden ser las expresiones del rostro y cuerpo. Se supone que la comunicación no verbal debe respaldar la verdad pero no siempre es así. La comunicación no verbal puede respaldar o contradecir la comunicación verbal.

En cuanto al flujo de la comunicación en la organización, vemos que ésta puede fluir en varias direcciones: en forma descendente, ascendente o cruzada. Tradicionalmente se ha insistido en la comunicación descendente, que es aquella en que la comunicación "fluye de las personas de los niveles más altos a aquellos que se encuentran en niveles inferiores en la jerarquía horizontal" (Koontz, 1991).

En este tipo de comunicación los medios utilizados para la comunicación verbal son: instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altoparlante e incluso rumores. En la comunicación descendente escrita predominan: los memorandos, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, circulares, entre otros.

Desafortunadamente, aquí la comunicación e información se pierde con frecuencia o resulta siendo distorsionada al descender por la cadena de mando. Asimismo esta modalidad demanda mucho tiempo, por lo que muchas veces las comunicaciones se envían directamente a las personas o al grupo a quienes interesa.

En la comunicación ascendente, como Koontz (1991), señala "viaja de los subordinados a los superiores y continua ascendiendo por la jerarquía organizacional". Lamentablemente este flujo resulta siendo con frecuencia obstaculizado por los administradores de la cadena, los cuales filtran los mensajes y no transmiten toda la información, en especial si ésta no le es favorable.

Algunos de los medios típicos para este tipo de comunicación son: los buzones de sugerencias, procedimientos para quejas, apelación y agravios, sesiones de asesoría, fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de grupos, la práctica de una política administrativa de puertas abiertas, los cuestionarios de satisfacción, entrevistas, entre otros.

Y en la comunicación cruzada, según Koontz (1991), "incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles, que no tienen relaciones de dependencia directa". Este tipo de comunicación acelera el flujo de la información y comunicación, mejora la comprensión y coordina los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales, además proporciona un ambiente que facilita la comunicación verbal.

De lo anteriormente manifestado podemos ver que se hace sumamente importante el desarrollo de comunicaciones efectivas, y esto se puede alcanzar si tenemos presente algunos de los factores que intervienen en ello, estos son: saber escuchar, estimular una comunicación recíproca, dar participación a los subordinados en la toma de decisiones, poner atención a los rumores y versiones circulantes, crear un clima de confianza y buena voluntad.

Asimismo, se debe evitar la presencia de barreras que obstaculizan una comunicación e información eficientes, entre estas barreras podemos citar las planteadas por Ugalde (1979), la gran separación psicológica y física entre el personal que toma las decisiones y quienes las ejecutan, la falta de una definición clara de quién debe ejecutar las decisiones, la poca confianza en la información que se tiene, la información no llega a todos los que debe llegar, conflictos personales entre los que ocupan posiciones altas o bajas.

Para disminuir estas barreras o para mantener control sobre ellas, así como para tener éxito en el proceso de comunicación e información, es muy necesario que todo administrador educativo, conozca y maneje técnicas de comunicación. Pues como Ugalde (1979) señala "los administradores deben ser capaces de expresar lo que desean y lo que es apropiado para el logro

de los objetivos institucionales, en forma clara, precisa, objetiva y lógica". Para ello considera que a todo administrador educativo le será de gran utilidad "el conocimiento sobre las técnicas orales y escritas de comunicación e información".

De acuerdo con Fallas (1988), existe una cantidad de técnicas de comunicación que todo administrador debe usar, tomando en cuenta sus ventajas y desventajas. Dividiéndolas en tres subgrupos: técnicas de comunicación escrita, técnicas de comunicación oral y técnicas de comunicación audiovisual, las que a continuación desarrollaremos.

Las técnicas de comunicación escrita son importantes porque como dice Koontz (1991), la comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. El mensaje se puede preparar con cuidado y después dirigirlo a un gran auditorio por medio de envíos masivos por correo. Ugalde al respecto plantea que "la escritura como técnica fundamental en el proceso de comunicación se convierte en el vehículo ágil, dinámico y útil para la transmisión de pensamientos, ideas y sentimientos que hacen posible el entendimiento entre los hombres".

Las desventajas de las técnicas de comunicación escrita radican en que los mensajes escritos pueden estar expresados en forma deficiente, no proporciona retroalimentación y crear montañas de papeles innecesarios. Por otro lado el tiempo que se necesita para saber si se ha recibido y comprendido adecuadamente el mensaje no es inmediato.

Entre las técnicas escritas administrativas podemos encontrar: las cartas, el telegrama y télex, el fax, informe y el comunicado oficial, las circulares, el memorando e Internet. En las técnicas escritas impresas podemos mencionar las revistas, folletos, publicaciones institucionales, volantes, periódicos y libros. Así es cómo se consideran las técnicas expositivas que incluyen: tableros expositivos, cartelones, afiches y carteles, calendario, rotafolio entre otros.

En las técnicas de comunicación oral, Koontz (1991) afirma que la principal ventaja está en que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos. Es una interacción cara a cara, se puede observar el efecto. Pero también tiene su desventaja, pues demanda mucho tiempo.

Fallas (1988) considera que entre las técnicas de comunicación oral están entre las más tradicionales las reuniones, entrevistas, juntas, discursos, conferencias y charlas, mensajes radiales, mensajes telefónicos, entre otros. También anota que entre las desventajas de estas técnicas está en el campo afectivo la "pantalla emocional" a través de la cual retiene solo lo que corresponde a emociones agradables, la "falta de motivación" por carencia en el tema, el "instinto de réplica" que consiste en la tendencia a intervenir constantemente por lo tanto no escucha ni deja hablar al emisor. Otras desventajas son los prejuicios, los cuales provocan una posición adelantada acerca del tema, el "egocentrismo" por lo cual la persona va mostrar incapacidad para colocarse en el lugar del otro y el "sentido crítico" que se dedica apreciar solo los errores y defectos de lo que se escucha.

Entre las técnicas audiovisuales, de acuerdo a Fallas (1988), se refieren a aquellas que utilizan el sonido y la imagen para la elaboración de mensajes organizacionales conforme a los objetivos, medios y públicos definidos. El audio y el vídeo son dos elementos que si se manejan apropiadamente pueden proporcionar gran variedad de posibilidades para la labor de la comunicación organizacional.

Las técnicas de comunicación audiovisual se subdividen en: visuales como son las transparencias de opacos o diapositivas, las fotografías y todo tipo de ilustraciones que permiten transmitir mensajes, y las audiovisuales como son los vídeos, películas, e Internet, entre otros.

Es importante también que tomemos en consideración las barreras que se pueden presentar en el uso de las técnicas de comunicación, pues como señala De Lima e Silva (1979), es natural que entre los elementos del proceso de comunicación surjan obstáculos, llamados por los psicólogos barreras que es necesario salvar para una comunicación efectiva.

Entre las barreras se pueden presentar las que son semánticas, físicas, fisiológicas o psicológicas. En las barreras semánticas se da cuando los símbolos usados no transmiten precisamente el significado deseado. Koontz (1991) opina al respecto que la distorsión semántica puede ser deliberada o accidental; pudiendo las palabras ocasionar diferentes respuestas para las personas.

En las barreras físicas se consideran las deficiencias de los medios físicos que se emplean en la transmisión y recepción del mensaje, pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, magnética, acústica u óptica. Dentro de las barreras fisiológicas independientemente de que el mensaje sea transmitido por el emisor a través de un aparato (teléfono, Internet,

radio, etc.) o sea de persona a persona, los defectos en la pronunciación de quien habla o el oído de quien escucha, como la atención visual en quien lee, son frecuentemente el motivo de interpretaciones inapropiadas de los mensajes.

En las barreras psicológicas contemplamos en primer lugar que cada ser humano es distinto, con diferente personalidad, temperamento, carácter, lo cual da lugar a una manera individual de percibir los fenómenos, a lo que se llama "marco de referencia" o "filtro individual"; esto deforma el contenido de la comunicación en cada una de sus etapas. Aquí se debe tener en cuenta además, los muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea. Algunos de ellos son el no tener en cuenta los puntos de vista de los demás, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes y sobrevaloración de sí mismo.

Koontz (1991) también señala entre las barreras la sobrecarga de información, la falta de planeación, las suposiciones no aclaradas, los mensajes expresados defectuosamente, el escuchar erróneamente, la evaluación prematura, la desconfianza, la amenaza y el temor, las diferencias en el status y el poder entre el emisor y el receptor de la comunicación.

Para Cárdenas (1985), otras de las barreras de la comunicación pueden ser los valores que poseen los miembros del grupo. Además las decisiones por mayoría en vez de buscar el consenso, el sentido de inseguridad personal, las ideas negativas sobre la situación y los intereses en juego.

El logro de comunicaciones efectivas dentro de una organización educativa debe ser responsabilidad de todos los involucrados, tanto de los directores como de quienes no lo son. En este sentido, Koontz (1991) da algunas recomendaciones que ayuden a mejorar la comunicación administrativa. Éstas son:

Los emisores de mensajes deben tener idea clara de lo que quieren comunicar

La comunicación efectiva requiere que la codificación y decodificación se hagan con símbolos que sean familiares al emisor y al receptor del mensaje

La planeación de la comunicación no se debe hacer unilateralmente, se debe consultar a otras personas y se debe alentar su participación, recopilando los hechos, analizando el mensaje y seleccionando las técnicas de comunicación más adecuadas

Es importante tomar en cuenta las necesidades que tienen los receptores de la información

En la comunicación, el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y como se dice influyen sobre las reacciones del receptor

La comunicación solo se completa cuando el receptor ha comprendido el mensaje, y esto se logra haciendo preguntas o solicitando respuesta a una carta

La comunicación efectiva es responsabilidad tanto del emisor como del receptor de la información, por tanto escuchar es un aspecto importante.

Cárdenas (1985), con relación a este punto enumera una serie de aspectos que mejoran la comunicación, como son:

El emisor debe saber escuchar antes de hablar, considerarse narrador y no controlador, buscar acuerdos y desacuerdos, y el sentido de que la otra persona aplica en las áreas de diferencia, buscar palabras comunes, eliminar actitudes amenazadoras, ver su tarea como la búsqueda de la verdad más que de convencer a otros.

El receptor debe aceptar y no argüir, ayudar al emisor a aclarar conceptos, tratar de identificar lo que no se está diciendo tanto como tratar de entender lo que se está diciendo.

Como nos hemos podido dar cuenta, en la administración educativa es muy necesario que tomemos estos aspectos para que la comunicación no se estanque y el mensaje pueda llegar a todos los integrantes de las instituciones educativas, permitiéndonos una mayor y mejor coordinación entre todos los niveles para cumplir efectivamente con el logro de los objetivos propuestos.

## MARCO METODOLÓGICO

### Tipo de Investigación

La investigación se enmarca, por la naturaleza del estudio, dentro del tipo descriptivo ya que busca analizar el proceso y las técnicas de comunicación vinculadas a la administración educativa que se desarrolla en el ámbito regional e institucional de la Región Educativa de Heredia, entre los años 1995 - 1998.

Para sustentar lo anterior, Van Dalen y Mayer (1974) describen la investigación descriptiva como aquella:

"que lleva a conocer las situaciones, costumbres y actitudes sobresalientes, objetivos, procesos y personas. Pero la investigación descriptiva no solo se limita a la mera recolección de datos, la meta de los investigadores competentes es la identificación y la predicción de la relación entre dos o más variables".

J. Best (1974) considera que: "El proceso de la investigación descriptiva rebasa la mera recogida y tabulación de datos. Supone un elemento interpretativo del significado e importancia de lo que se describe. Así, la interpretación se halla combinada muchas veces con la comparación o el contraste suponiendo mensuración, clasificación, análisis e interpretación".

Es importante mencionar a Ander Egg (1976), quien considera que las características de la investigación descriptiva consiste en registrar, analizar e interpretar hechos presentes con el fin de cuantificar proyecciones.

Con base en lo anteriormente mencionado, se puede decir que esta investigación es fundamentalmente descriptiva.

### Sujetos y fuentes de investigación

Para recopilar la información pertinente, es preciso recurrir a dos formas esenciales: fuentes materiales y sujetos.

#### 2.1 Fuentes materiales

Se recurrió a los documentos oficiales de comunicación e información utilizados en las instituciones de la Región Educativa de Heredia. Se incluye en este apartado las siguientes fuentes:

##### Archivos de la dirección regional

Archivo de las instituciones educativas públicas de primaria y secundaria

Libros de actas de las instituciones mencionada

#### 2.2 Sujetos

Se trabajó con el total del personal de la región, el cual está constituido por un director regional, un jefe de apoyo administrativo, un jefe de apoyo técnico, tres asesores supervisores y cinco asesores específicos.

También se tomaron en cuenta, como sujetos de estudio, a siete directores de las instituciones de secundaria, y respecto a los directores y docentes de primaria se trabajó con una muestra.

### Población y muestra

Se escogió una muestra representativa del 37%, con un 5% de error aceptable y 95% de confianza, por medio del paquete estadístico Stats, con lo cual la muestra quedó conformada por 43 directores, 112 docentes de primaria y 79 docentes de secundaria del total de sujetos de la población que son 606 sujetos.

El muestreo se hizo al azar, usando también el paquete estadístico Stats, la selección de los números aleatorios nos garantiza completa aleatoriedad como señala Jorge Barrientos (1986), la tabla de números aleatorios presenta un conjunto de números que no tienen ningún orden y han sido seleccionados aleatoriamente por medio de un proceso electrónico.

Variables: definición conceptual, instrumental y operacional

La definición de las variables se realizó a partir de los indicadores que se muestran a continuación. Estos orientan la selección de los instrumentos y el mecanismo para la recopilación de la información.

Variables	Indicadores	Medio por el cual se obtendrá la información
Mecanismos de comunicación implícitos en la planificación educativa.	¿Quiénes participan? ¿Cómo participan? ¿Cómo se comunican? Técnicas que utilizan en la comunicación Mecanismos de retroalimentación que utilizan	Entrevista Análisis documental.
Mecanismos y técnicas de comunicación que utilizan los asesores: Supervisores zonales. Asesores específicos.	¿Quiénes participan? ¿Cómo participan? ¿Qué técnicas utilizan en la comunicación? Mecanismos de retroalimentación que utilizan.	Entrevista Análisis documental
Procesos o técnicas de comunicación utilizados por los directores de las instituciones educativas Implícitos en la planificación institucional Implícitos en la supervisión y evaluación curricular	¿Quiénes participan? ¿Cómo participan? ¿Qué técnicas utilizan en la comunicación? Mecanismos de retroalimentación que utilizan.	Cuestionario
Procesos o técnicas de comunicación que generan los docentes.	¿Quiénes participan? ¿Cómo participan? ¿Qué técnicas utilizan en la comunicación? Mecanismos de retroalimentación que utilizan.	Cuestionario



## 4.1 Mecanismos de comunicación implícitos en la planificación educativa regional

### Definición conceptual

Es un proceso de intercambio de significados entre las personas, por medio de un lenguaje, el cual debe estar presente en la planificación educativa regional. Esto implica una participación amplia, responsable de cada uno de los sujetos involucrados en la planificación educativa (Ugalde, 1979).

### Instrumentación

Para recolectar la información de los mecanismos de comunicación implícitos en la planificación educativa regional se aplicará un cuestionario a: directores y docentes de educación primaria y secundaria; en este cuestionario la variable está implícita en la II segunda sección en los ítems N° 5, 7, 8, 18 y 19, que son preguntas cerradas, se pueden ver en anexos.

También se aplicará una entrevista estructurada individual al: director regional, jefe de unidad administrativa, jefe del departamento de desarrollo educativo, asesores supervisores y asesores específicos.

En estas entrevistas la variable está implícita en la II parte, ítem N° 1, 2, 3, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, preguntas de tipo cerrado. Los ítem N° 5, 7, 13 de tipo abierto. Los ítem N° 11, 13 del anexo 2 son de tipo cerrado. En el anexo 3 los ítem N° 2, 3 también son de tipo cerrado.

### Operacionalización

Para la entrevista se hará un análisis de los contenidos tomando como base las principales ideas que expresaron los diversos sujetos. En los cuestionarios la información de las variables será: la respuesta explícita que den los sujetos consultados a los ítem del cuestionario descrito en la sección siguiente. Se consideró positivas las respuestas cuando al menos los sujetos consultados respondieron al 65% considerado como mayor porcentaje y se determinará negativo cuando esa misma proporción de sujetos responda de forma negativa o sea tomando el 65% como porcentaje más bajo.

### CONTINUACIÓN

#### **FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:**

Castillo Obando, Emilce (2000): Estudio de las técnicas de comunicación utilizadas en la administración de centros educativos en la región educativa de Heredia. Revista Latina de Comunicación Social, 27.

Recuperado el x de xxxx de 200x de:

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/136/emilce.html>