

Plan de Comunicación Interna

Una propuesta para el Centro del
Profesorado de Alcalá de Guadaíra

UOC

Universitat Oberta
de Catalunya

Antonio Vázquez Pérez

Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y
Eventos

TIPOLOGÍA DEL TFM: Modalidad C (proyecto práctico-
profesionalizador)

TUTORA: Esther Simancas González

DIRECTORA: Mireia Montaña

POBLACIÓN Y FECHA: Barcelona, 17 de junio de 2020



Índice

Resumen	4
1. Introducción	5
2. Justificación de la propuesta	6
3. Objetivos	7
4. Marco teórico	8
4.1. Sobre la comunicación interna	9
4.2. Importancia de la comunicación interna	10
4.3. La comunicación interna en el sector público	11
4.4. El plan de comunicación interna	13
5. Fase I: Diagnóstico	15
5.1. Análisis de la situación de partida	15
5.2. Misión, visión y valores	19
5.3. Mapa de públicos	20
5.4. Análisis DAFO	22
5.5. Problemas detectados	24
6. Fase II: Planificación estratégica	25
6.1. Objetivos de comunicación	25
6.2. Focos	26
6.3. Estrategia de comunicación	27
6.4. Técnicas, tácticas y acciones	28
6.5. Canales de comunicación	32
7. Fase III: Mecánica operativa	34
7.1. Cronograma y presupuesto	34
8. Fase IV: Evaluación	37

9. Conclusiones	40
Bibliografía	42
Legislación	42
Webgrafía	43
Tablas e ilustraciones	44
Anexo I. Entrevistas	45
Anexo II. Encuestas	54
Anexo III. Manual de Acogida	61

Resumen

Los centros del profesorado (CEP) en Andalucía se configuran como un servicio público orientado a dinamizar, planificar y desarrollar la formación del profesorado de los centros educativos andaluces de niveles no universitarios. Los CEP cuentan con autonomía pedagógica y de gestión, por lo que no existen pautas comunes sobre cómo organizar su desempeño y, en particular sus acciones comunicativas con sus públicos-objetivo. En este contexto, se presenta este trabajo, cuyo objetivo principal es diseñar un plan de comunicación interna para el CEP de Alcalá de Guadaíra que ayude a mejorar los procesos de adaptación de nuevas incorporaciones y a hacer más eficientes las rutinas y tareas.

Palabras Clave: comunicación interna – centros del profesorado – servicio público- Alcalá de Guadaíra

The teaching centers (CEP) in Andalusia are configured as a public service oriented to stimulate, plan and develop teacher training in Andalusian educational centers at non-university levels. The CEP have pedagogical and managerial autonomy, so there are no common guidelines on how to organize their work and, in particular, their communicative actions with their target audiences. In this context, this work is presented, whose main objective is to design an internal communication plan for the CEP of Alcalá de Guadaíra whose actions help improve the adaptation processes of new hires and make more efficient the routines and tasks.

Key Words: internal communication - teaching centers - public service - Alcalá de Guadaíra

1. Introducción

Cuando me incorporé al Centro del Profesorado (CEP) de Alcalá de Guadaíra para ejercer labores de asesor de formación me encontré que, aunque hay recogido en normativa una fase en prácticas para las nuevas asesorías, no están reguladas las actividades que debe realizar el asesor novel ni cuáles son sus tareas concretas. Por otra parte, las administraciones educativas no regulan la forma en que cada CEP debe comunicar las diferentes tareas propias del puesto de asesor.

Por otra parte, después de haber superado la fase de prácticas y llevar más de un curso escolar en mi puesto, puedo afirmar, de manera general, que la organización del trabajo y, sobre todo las comunicaciones internas, no son eficientes.

Y aquí mi pregunta principal: ¿de qué forma se puede conseguir una comunicación interna más eficiente en el CEP de Alcalá de Guadaíra?

Lo expuesto anteriormente me permite valorar la necesidad de plantear ante mi actual dirección un nuevo modelo de comunicación interna, que cuente con herramientas como un manual de acogida o una intranet sencilla, que incorpore a su cultura la eficiencia en las reuniones o que instale una sistemática en el tratamiento de la información.

Esta propuesta se traduce en un Plan de Comunicación Interna cuya aportación podrá suponer un avance en innovación, buscando la eficacia de los canales de información y comunicación disponibles, un aumento en la productividad, sistematizando procesos y tareas que hasta ahora no lo estaban y una mejora en el compromiso del personal, haciendo que aumente el sentido de pertenencia a la organización.

El Plan de Comunicación Interna para el CEP de Alcalá de Guadaíra se divide en 4 fases:

Fase 1: Diagnóstico. Consiste en una investigación previa sobre la que vertebrar las acciones de comunicación interna posteriores. Esta fase se divide, a su vez, en tres subfases:

- Auditoría interna, que pretende obtener evidencias con la finalidad de convertir sus resultados en una guía gerencial. La auditoría se propone en dos pasos, el estudio de la documentación del CEP, examen de los dispositivos existentes de comunicación, entrevistas y encuestas a la dirección y al personal, para evaluar los soportes de comunicación interna uno a uno y un segundo que vendrá de la comparación de las observaciones objetivas y de las percepciones subjetivas para cada uno de los soportes y medios, con el fin de establecer un balance.
- Definición de la misión, visión y valores y hacer un análisis crítico de los mismos, pues es necesario conocer tanto de la dirección del CEP, como del personal qué piensan sobre la razón de ser de la organización, su proyección de futuro y cuáles son los valores que la sustentan.

- El mapa de públicos internos y los temas que tienen que ver con ellos merece un análisis cuidadoso pues son elementos básicos del plan, para orientar los mensajes y acciones comunicativas, así como para determinar los canales y herramientas de comunicación.
- Análisis DAFO, aunque, en principio, solamente dos de los cuatro aspectos del DAFO dependen de las propias características de la organización, las debilidades y fortalezas, conviene también conocer las amenazas y oportunidades para poder diseñar estrategias correctas. No se puede obviar que comunicación interna y externa no son dos compartimentos estanco que no interaccionan.

Fase 2: Planificación estratégica. Una vez finalizada la recogida de datos y su análisis, se inicia un plan donde se identifican las necesidades que se tienen que cubrir para resolver las deficiencias detectadas y aprovechar las fortalezas detectadas. Se estructura en:

- Definición de las metas, los objetivos de comunicación, propósitos concretos a medio plazo que la organización puede conseguir, y los focos o temas clave.
- Técnicas e instrumentos, que vienen a detallar las acciones de comunicación que se proponen y los soportes de difusión que hay que usar para cada acción. Las técnicas y soportes que se utilicen, se ajustarán a los tipos de mensajes y a sus destinatarios, buscando la eficacia del plan, que deberá someterse a las pautas de un calendario.
- Mensajes, que se proponen utilizar, como contenido básico de comunicación, orientados a solucionar los problemas detectados.

Fase 3: Mecánica operativa. Una vez elaborado el cuadro de acciones y su temporalización, comenzará la ejecución del plan. Conviene aclarar que la implementación se pondrá en marcha en septiembre de 2020, al inicio del curso académico 2020-21, por lo que este trabajo no recogerá nada al respecto de su ejecución.

Fase 4: Evaluación. Se señalan las medidas y procedimientos que se van a tener en cuenta para evaluar el plan de comunicación interna.

2. Justificación de la propuesta

El CEP de Alcalá de Guadaíra tiene como función principal la prestación de un servicio público, en este caso a la comunidad educativa. Para ello tiene que poner todos sus recursos a disposición del logro de ofrecer ese servicio de la manera más eficiente posible.

Al ser una organización que, principalmente, se ocupa en dar respuesta a las necesidades formativas del profesorado, tiene en la comunicación, además de un proceso natural inherente a cualquier actividad entre personas, una herramienta de trabajo que usa con todos sus públicos objetivo. Esta herramienta se debe gestionar correctamente, y no solamente la comunicación externa, sino también la gestión de la comunicación interna en el CEP debe dar respuesta a una doble necesidad estratégica: potenciar el compromiso del personal con la vocación de servicio público, (PAS y asesores), y aumentar su eficiencia, con la mejora en los resultados y satisfacción del usuario que ello supone.

En ese sentido, el CEP de Alcalá de Guadaíra precisa de una mejora en sus procesos de comunicación interna que haga más eficaz la gestión de tareas y procesos relacionados con la organización de la formación permanente del profesorado.

Se requiere por tanto, de un plan de comunicación interna, como documento que describa los objetivos, las estrategias, recursos y acciones de comunicación internas del CEP. El plan adquiere mayor relevancia si se tiene en cuenta que, prácticamente todos los cursos escolares se incorporan a la organización nuevos asesores de formación, dando lugar a lentas adaptaciones a las tareas propias de los puestos que se acelerarían con solvencia y eficacia de existir la herramienta que se propone en este trabajo.

3. Objetivos

Para el desarrollo de este trabajo, se ha definido un objetivo general que se concretan en objetivos secundarios y son los que se plantean a continuación:

Objetivo general:

Diseñar un plan de comunicación interna para el CEP de Alcalá de Guadaíra.

Objetivos secundarios:

- Optimizar los instrumentos habituales de comunicación interna que usa el CEP.
- Optimizar la coordinación de los equipos de trabajo y evitar las lagunas de información.
- Mejorar los sistemas de toma de decisiones en los diferentes equipos de trabajo regulando protocolos de actuación.
- Fomentar la gestión del talento a través de la formación y la adquisición de nuevos conocimientos usando los recursos propios del CEP.

- Mejorar el sentido de pertenencia de la plantilla del CEP a través de la implantación de canales de información tanto descendentes, como ascendentes y horizontales.

4. Marco teórico



“Like a human being, a company has to have an internal communication mechanism, a “nervous system” to coordinate its actions ”

(Bill Gates)

Un acercamiento a la definición de comunicación interna muestra la existencia de cuatro términos, empleados como sinónimos entre sí: comunicación institucional, comunicación empresarial, comunicación corporativa y comunicación organizacional. Estos cuatro términos presentan diferencias de enfoque en determinados puntos aunque manejan una serie de conceptos comunes a la hora de comprender tanto el origen y fines de la comunicación como los públicos.

Westphalen y Piñuel (1993) distinguen entre comunicación empresarial y comunicación institucional, definiendo la comunicación empresarial como

dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con sus públicos externos (comunicación externa) tratando de asentar su notoriedad social o de mejorar su imagen, o con su propio personal (comunicación interna) tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento. (p.93).

Por otra parte, la comunicación institucional la definen como “el conjunto de operaciones de comunicación llevados a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) con el propósito de hacerse conocer o de mejorar su imagen”. (p.95)

A esta comunicación institucional, cuando se trata de una empresa, se le suele llamar comunicación corporativa. Desde un punto de vista semántico, el adjetivo inglés “*corporate*”, usado en los países de influencia anglosajona, se suele referir a la comunicación de las organizaciones con fines concretos de índole comercial, mientras que el vocablo “institucional” se usa en países de lenguas latinas para hacer referencia a organizaciones públicas.

En esa misma línea, al hablar de la comunicación institucional, se habla de la función de gestión que se ofrece “como marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de la organización”. (Rodrich, 2012, p.228).

Por otra parte, el teórico organizacional holandés Van Riel (2001, pp. 8-15) interpreta la comunicación corporativa desde una concepción integradora, asentada en tres pilares: la comunicación de dirección, la comunicación de marketing y la comunicación organizativa u organizacional. Este último concepto es introducido para referirse a diferentes cuestiones como las relaciones públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación del mercado laboral, la publicidad, la comunicación empresarial y, por último, la comunicación interna.

A lo largo de este trabajo adoptamos el término comunicación organizacional, pues organización¹, ya sea pública o privada, se define como la “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.” (DRAE, 2014)

4.1. Sobre la comunicación interna

Una vez analizado el término “comunicación organizacional” y asumido que, entre otros, contiene al concepto “comunicación interna” parece necesario buscar una definición de comunicación interna que se ajuste al presente trabajo de Fin de Máster.

Una definición clásica de comunicación interna la propone Moreno (2009) quien la entiende como

la que se desarrolla al interior de la organización y constituye básicamente el pilar de interacción del recurso humano. Es aquella a través de la cual fluye la información de manera interna y su importancia radica en que es un elemento de integración. (p.11)

En términos distintos se puede hablar de la comunicación interna como “una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado” (Cervera, 2006, p. 316).

Con un enfoque holístico, Cuenca (2012) recoge lo que otros autores definen como comunicación interna:

Al conjunto de actividades efectuadas por una 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 mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna.(p. 10)

En esta misma línea, aunque de una forma más sugerente, Berceruelo (2014) entiende la comunicación interna como:

la que alude al enmarañado flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan –en todas direcciones– en el seno de las organizaciones, y corresponde con aquella función gerencial que desarrolla la tarea de organizar y promover ese flujo de información que circula por los canales internos de la compañía y que contribuye a la obtención de mejores resultados. (p. 30)

¹ <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n?m=form>

Abordando la cuestión desde otro punto de vista, la consultora en gestión de Recursos Humanos Marta Martínez (s.f.) publica un artículo en el blog de su organización, la *IMF School*, bajo el título “Siete consecuencias de la falta de comunicación interna en una empresa”. El artículo se abre con una definición incompleta de comunicación interna, pues, aunque describe que es “una herramienta de gestión esencial para la empresa”, “que ayuda a la integración de todos los colaboradores en los objetivos, planes y tareas” y nombra a “los jefes” como responsables de la misma, no expone con claridad y exactitud el carácter diferencial de la misma. El artículo continúa describiendo las consecuencias citadas: la falta de compromiso, la desmotivación y la reducción de productividad, la difusión de rumores y desconfianza, la dificultad para comprometer al personal con la estrategia corporativa, no se puede gestionar el conocimiento, la toma de decisiones es mucho más complicada y no funcionan los equipos y sin equipos no hay empresa.

Del conjunto de las definiciones anteriores y de las consecuencias de su ausencia, se puede sintetizar una definición de comunicación interna que encaja con el presente trabajo:

La comunicación interna es la herramienta de gestión estratégica que las organizaciones utilizan con sus públicos internos y que consiste en actuaciones comunicacionales dirigidas a promover la cultura de la organización a través de unos medios que informen, comprometan, motiven e integren en las tomas de decisiones a esos públicos contribuyendo al aumento de la eficiencia con la mejora de resultados, competitividad y beneficios que ello conlleva.

4.2. Importancia de la comunicación interna

La comunicación interna ha evolucionado de forma exponencial en los últimos años. Se ha pasado de una comunicación descendente donde se trataba al empleado como sujeto pasivo y los mensajes avanzaban desde la dirección hacia los niveles inferiores, a potenciar en las organizaciones un diálogo empresarial en el que todos los empleados tomen parte e incluso puedan colaborar.

En estos términos se posicionan Cuenca y Verazzi (2020) exponiendo las razones de por qué la comunicación interna ha cobrado fuerza y relevancia en los últimos años:

Los importantes cambios en las empresas y sus formas de liderazgo. Hablamos de ética, de transparencia, de sostenibilidad y de colaboración, en resumen, de un nuevo estilo de *management* donde cobran una vital importancia los empleados y colaboradores, o como se quiera describir a todos los trabajadores de una organización. (p. 11)

La plataforma de pago Smarp, una aplicación que se autodefine como una solución de comunicación para empleados de todo tipo, despliega en su página principal un llamativo mensaje: “*Communicate effectively with your entire workforce*” y dispone de un blog clasificado en categorías relacionadas con la comunicación en la empresa.

Dentro de estas categorías, se encuentra la comunicación interna, en la cual se pueden leer numerosos posts relacionados con las bondades de esta herramienta de gestión.

K. Martic (2019) titula en uno de esos posts “*14 Reasons Why Internal Communications are Important*” y, en un ejercicio de síntesis, estas catorce razones que se pueden resumir así: mejoran el compromiso de los empleados con la empresa, aumentan la satisfacción de los empleados, se obtiene una mejora de la productividad, facilitan la gestión del cambio, alientan y facilitan el trabajo en equipo, los empleados se convierten en embajadores de la marca, aumenta el conocimiento de la marca, retiene las personas con talento en la empresa, empodera a los empleados, influyen positivamente en la cultura de la empresa, fomenta la innovación y la creatividad, tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente, crea conciencia de marca en el empleador y crea una cultura de intercambio de conocimiento.

Si se tuvieran que jerarquizar las razones, se podría tener en cuenta que la comunicación interna pivota alrededor de tres ejes, asociados a tres tipos de relaciones internas: las profesionales, las de convivencia y las de identidad (Cuenca, 2017, p.38). De esa forma podríamos destacar:

- El ser facilitador del trabajo en equipo y la retención del talento, asociado con las relaciones profesionales,
- La comunicación informal entre sujetos, asociado con las relaciones de convivencia.
- La “marca empleado”, donde el empleado se convierte en el embajador de la marca, asociado con las relaciones de identidad, así como el fomento de la cultura de empresa, que suscitan sentimientos de pertenencia.

En conclusión, gestionando buenas comunicaciones internas, se consigue “vincular las metas de negocio con el trabajo concreto que realizan las personas” (Cuenca y Verrazzi, 2018, p.122) y al final se tiene un impacto positivo en la satisfacción del usuario, que quizás, es la más importante de las razones expuestas anteriormente.

4.3. La comunicación interna en el sector público

Aunque, como se expone en el punto anterior, la comunicación interna ha avanzado de manera notable en los últimos años, este avance se ha desarrollado, con resultados muy positivos, en el sector privado mientras que ha sido siempre una materia olvidada o de escasa relevancia en las instituciones de la administración pública.

Es cierto que hay notables diferencias entre organizaciones del sector público y privado. Canel (2007) apunta las siguientes:

- La duración del mandato de quienes la lideran. Esta duración tiene importantes implicaciones operativas en términos comunicativos.
- La selección de personal. Mientras que las organizaciones privadas cuentan con un gran margen para seleccionar el personal de acuerdo con sus necesidades y objetivos, no sucede así en las instituciones públicas.

- El líder de la institución pública (...) que ha de saber transmitir a todos la idea de proyecto compartido.
- Los condicionantes legales. La comunicación de instituciones públicas está regulada de manera más estricta que la comunicación de las empresas. (pp. 20-21)

Estas diferencias y el hecho de que las organizaciones públicas mantengan un modelo de organización donde todo está regulado por normativas y procedimientos que ningún funcionario pueda modificar, hacen que se pueda “bloquear, reducir o distorsionar la comunicación”. (Canel, 2007, p.23).

Desde el punto de vista académico, según recogen Álvarez y Brandolini (2018) el desarrollo teórico de la comunicación interna gubernamental es extraordinariamente escaso comparado con las formulaciones relativas a la comunicación empresarial.

En España, prácticamente la única fuente disponible en términos de comunicación interna en el sector público es el *I Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas*, realizado por el Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano, en cuyo resumen titulado *La Comunicación Interna en las AA.PP: es una herramienta en fase de expansión* (2005) podemos leer que

existe una clara intención por parte de las Administraciones Públicas Españolas para empezar a considerar la comunicación interna como una herramienta de valor estratégico. Gran parte de estas entidades opinan que una buena comunicación interna mejoraría la gestión de la entidad (con una puntuación media de 5,63 sobre 7) y favorecería los procesos de innovación (con una media de 5,59 sobre 7). (Cabanas et al., p.66)

En la misma dirección en la que apunta el estudio mencionado en el párrafo anterior, se asegura que “la comunicación interna gubernamental, al menos en los ámbitos nacionales y provinciales o autonómicos, empieza a ser moneda corriente y son pocos ya que la desprecian o le conceden el estatuto de la Cenicienta de los procesos comunicativos”. (Álvarez y Brandolini, 2018, p.102)

Este hecho se debe a que las administraciones públicas no son indiferentes a los cambios o en estilos de gestión que acontecen en el sector privado y se considera que sería un desatino considerar la comunicación interna solo como una herramienta. La comunicación interna es “un sistema de procesos que, una vez iniciados por decisión política, deben ser permanentemente mantenidos y actualizados”. (Álvarez y Brandolini, 2018, p.103)

En relación a esto último, Crespo, Nicolini y Parodi (2015) suman que los términos innovación, eficiencia y modernidad ya no son exclusivos en el sector privado y que el sector público se encuentra inmerso en un proceso de transición de una gestión jerárquica y autoritaria a otra más moderna y motivadora, sostenida por valores como la flexibilidad y el trabajo en equipo. Estos autores instan a las administraciones públicas (en este caso españolas) a optimizar los recursos disponibles para brindar un servicio a una población cada vez mayor y con mayores demandas. Es necesario, por lo tanto,

que la innovación y el cambio de paradigma en la gestión de la administración pública no solo tenga un compromiso con el ciudadano, puertas para afuera, sino también con

el ciudadano-trabajador público. Ello requiere que los esfuerzos estén también dirigidos a un cambio cultural dentro de las propias organizaciones, donde la persona, el empleado, sea el gestor de ese cambio. (Crespo, Nicolini y Parodi, 2015, p.23)

4.4. El plan de comunicación interna

Gestionar eficazmente la comunicación interna, ya sea en una organización pública o en una privada, puede resultar más complicado que la comunicación externa porque el público interno conoce los defectos, carencias y problemas de la organización a la que pertenece. Así, para implementar de manera exitosa una estrategia de comunicación se debe partir de

un plan de comunicación interna bien diseñado y correctamente realizado, lo que ayuda a mantener unida a la organización y permite producir mejores resultados que se perciben en la mayor eficiencia en la comunicación entre sectores y por el mejor clima laboral. (Brandolini, González y Hopskins, 2009, p. 37)

Un modelo genérico de plan estratégico se sugiere en *Strategic Planning for Public Relations*, manual de referencia obligada para cualquier estudio sobre la materia. Este modelo se presenta como una herramienta lógica y sencilla de estructurar. Está dividido en cuatro fases y nueve pasos (Smith, 2013, p.10):

Phase One: Formative Research

Step 1: Analyzing the Situation

Step 2: Analyzing the Organization

Step 3: Analyzing the Publics

Phase Two: Strategy

Step 4: Establishing Goals and Objectives

Step 5: Formulating Action and Response Strategies

Step 6: Using Effective Communication

Phase Three: Tactics

Step 7: Choosing Communication Tactics

Step 8: Implementing the Strategic Plan

Phase Four: Evaluative Research

Step 9: Evaluating the Strategic Plan

Otro referente en el mundo de la comunicación, es el manual *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*, donde se recoge que “el proceso de las relaciones públicas se compone de cuatro pasos: (1) investigación, (2) planificación, (3) comunicación y (4) evaluación”. (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, p.124)

En la misma línea, se plantea el empleo de un modelo

en tanto que forma de construcción teórica de la realidad, permitirá el visionado hipotético de nuevas formas de pensamiento, cercanas a predicciones de posibles resultados futuros (...):

a) La identificación de un problema o de una oportunidad.

- b) La evaluación de la mejor manera de hacerle frente mediante una toma de decisión.
- c) El paso a la acción.
- d) La evaluación de los resultados logrados. (Matilla, 2009, p.203)

El modelo que se seguirá en la propuesta del plan de comunicación en el presente trabajo, se estructurará en cuatro fases:

- 1) Fase del diagnóstico, donde se analiza el estado actual de la comunicación interna de la organización para poder detectar las necesidades y los puntos de mejora. Y la mejor forma de llevarlo a cabo es a través de una auditoría de comunicación interna, ya que “sin lugar a duda, una auditoría de carácter interno es un punto de partida para el diseño de cualquier plan de comunicación interna que quiera ser riguroso y realista”. (Cuenca y Verazzi, 2018, p.58)

Para llevar a cabo esta auditoría, se suelen usar diferentes métodos de análisis, como la auditoría documental, las encuestas a la plantilla y las entrevistas con los directivos y el personal.

- 2) Fase de la planificación estratégica, que consiste en definir las metas, los objetivos y los focos, así como las estrategias a seguir una vez tenidos en cuenta los resultados obtenidos en la auditoría de comunicación interna, es decir, los problemas detectados y, por consiguiente, las áreas de mejora que se deben implementar. El pensamiento estratégico en comunicación interna

es necesario porque tiene que acompañar a los objetivos corporativos y de negocio de la compañía, y porque se desarrolla en un escenario cada vez más complejo, con cada vez mayor accesibilidad a la información, en un contexto de creciente competencia por el talento calificado y con mayores exigencias por parte del público interno. (Cuenca y Verazzi, 2018, p.54)

- 3) Fase de ejecución. Esta fase “corresponde al desarrollo táctico y es la única parte visible del plan estratégico —el programa o campaña—, y en la medida que incluye los distintos elementos que lo constituyen, debe también presupuestarse y calendarizarse”. (Matilla, 2018, p.112)

El desarrollo de esta fase puede implicar diferentes tipos de acciones, como desarrollo de canales de comunicación interna, elaboración de manuales de acogida y fomento de buenas prácticas de comunicación entre el personal entre otras.

- 4) Fase de evaluación, como se recoge en *Strategic Planning for Public Relations*:

Program evaluation is the systematic measurement of the outcomes of a project, program or campaign, based on the extent to which stated objectives were achieved. As part of the strategic planning process, establishing appropriate and practical evaluation methods wraps up all the previous plans, ideas and recommendations. (Smith, 2013, p.237)

Esta cuarta fase es también diagnóstica al permitir reajustar las estrategias o las acciones del plan a medida que se va desarrollando para garantizar el logro de los objetivos del plan de comunicación interna.

5. Fase I: Diagnóstico



*“Beware of false knowledge;
it is more dangerous than ignorance*

(Steve Murgatroyd)

El punto de partida del plan es el diagnóstico o estudio del estado de la comunicación interna en la organización. En nuestro caso, se va a centrar en investigar tres aspectos del proceso general de la comunicación interna: (1) el CEP como organización, su misión, visión y valores, sus proyectos pasados y futuros, su historial en cuanto a comunicación, su documentación, sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en los procesos de comunicación interna (2) los públicos objetivo (internos) a los cuales se dirigen los mensajes del plan y (3) la oportunidad o el problema que explica el proyecto en ese momento.

5.1. Análisis de la situación de partida

Para realizar la propuesta del plan, hemos realizado una auditoría de comunicación en la que se han combinado métodos cualitativos como la entrevista a los tres directivos, junto con métodos cuantitativos, realizando un cuestionario para evaluar las dimensiones más relevantes en el sistema de comunicación interna del CEP de Alcalá.

Se ha completado el análisis con la revisión de herramientas de comunicación interna y documentos y materiales que aporten diverso tipo de información, como el Reglamento de Organización y Funcionamiento, la Memoria Anual, el Plan de Centro, así como protocolos de trabajo, y documentación variada (recortes de prensa, circulares, logos,...) en soportes papel y digital.

En los siguientes párrafos se detallan los elementos analizados.

Herramientas de comunicación interna.

El CEP dispone de las siguientes herramientas para gestionar la comunicación interna:

- Equipos informáticos (PC): todo empleado del CEP tiene asignado un ordenador, con conexión a Internet y configurado con dos suites ofimáticas (Microsoft Office y Libre Office).
- Servicio GSuite de Google. Todo empleado del CEP tiene asignada una cuenta del servicio GSuite, cepalcala.org, que ofrece, entre otras aplicaciones, una cuenta de correo electrónico (Gmail), un espacio de almacenamiento en la nube con aplicaciones ofimáticas (Drive), un calendario (Calendar), un servicio de videoconferencias (Meet), un editor web (Site) y un aula virtual (Classroom).

- Centralita telefónica, con 10 extensiones.
- Página WEB corporativa (de la que solo tiene capacidad de edición en una parte).
- Cartas, circulares, actas y otros documentos, tanto en soporte papel como digital.
- Tablones de anuncios.
- Reuniones de trabajo.
- Eventos internos: aniversarios, fiesta de navidad, fiesta de fin de curso,...

Entrevistas

Las entrevistas se han realizado a los tres miembros del Equipo Directivo del CEP, con el fin de conocer el estilo de comunicación y la línea marcada en la cultura organizacional.

El guión de la entrevista se ha estructurado en torno a cuatro ejes:

1. Los objetivos-focos (temas clave) del CEP.
2. Los canales de información disponibles.
3. Los agentes que intervienen en la comunicación interna.
4. Bidireccionalidad y comunicación transversal.

En el Anexo I se recoge la transcripción completa de las tres entrevistas a los directivos.

Haciendo un resumen de los resultados más importantes recogidos podemos señalar los siguientes:

Eje 1: objetivos-focos (temas clave).

- Se evidencia que no se ha establecido una definición compartida en el equipo directivo de lo que se espera del CEP en el futuro. Cada miembro del equipo directivo tiene una opinión diferente respecto de los valores que sustentan la organización.
- Hay consciencia de que no se transmiten la misión, visión y valores del CEP a las personas que se incorporan a la plantilla. Se coincide en que sería adecuado sistematizar la transmisión de esta información y tenerla recogida por escrito.
- Desde el equipo directivo se percibe que la comunicación interna es fiable, aunque en ocasiones se pueda distorsionar. Un miembro del equipo directivo aporta que el Reglamento de Organización y Funcionamiento está inacabado y lleva "en elaboración" desde hace mucho tiempo.
- Sobre la comunicación interna, el punto común de los tres directivos es que sirve para coordinar a los empleados y mantenerlos informados así como para motivarlos, aunque no es unánime la opinión de que sea una herramienta estratégica fundamental para el CEP.

Eje 2: los canales de información disponibles.

- No hay unanimidad en la percepción sobre la eficacia de herramientas de comunicación de uso cotidiano como las reuniones de trabajo. Aunque es opinión

común que sería recomendable que el equipo asumiese directrices comunes para ganar eficiencia: controlar los tiempos y la preparación previa.

- Sobre las herramientas telemáticas que usa el CEP para las actividades comunicativas se declara de forma unánime que se pueden mejorar. Se aportan varias opciones, como disponer de una intranet, aprovechar toda la funcionalidad del paquete *GSuite* o incluir al personal laboral en su uso.
- El uso de canales informales de comunicación interna es valorado positivamente, como el *Whatsapp*, aunque se insiste en que habría que dejar claro a todo el personal cuál es su objeto, qué información se puede y no se puede transmitir a través de ellos además de precisar qué información es solo relevante comunicarla por los canales oficiales, como el correo electrónico o las circulares.
- Se pone de manifiesto que la dirección está de acuerdo en que las herramientas de comunicación interna son mejorables.

Eje 3: los agentes que intervienen en la comunicación interna.

- La totalidad del equipo directivo coincide en una misma percepción: se le comunica al personal de nueva incorporación sus funciones dentro del CEP, aunque no suelen hacerse las concreciones de las mismas para cada puesto de trabajo (asesorías y PAS).
- Hay unanimidad en la percepción del desconocimiento por parte de cada grupo de las funciones de los otros grupos del personal: dirección, asesorías y PAS. Este desconocimiento puede dar problemas de responsabilidades no asumidas o de asumir funciones que no corresponden.
- Se evidencia que la información no se transmite de la misma manera al PAS que a las asesorías.
- Se tiene la percepción unánime de que el clima de convivencia en el CEP es bueno y que en general, todo el personal es buen embajador de marca de la organización.

Eje 4: Bidireccionalidad y comunicación transversal.

- No hay una percepción compartida acerca de la bidireccionalidad de la comunicación. Parte del equipo del equipo directivo opina que la comunicación fluye en sentidos ascendente, descendente y transversal sin dificultad. Otra parte cree que es necesario mejorar y sistematizar algunos procesos de comunicación interna, como el de la recogida de *feedback*.
- Hay percepciones diferentes sobre la involucración del personal en las actividades comunicacionales. Se recogen manifestaciones como que es complicado cambiar las inercias en ciertos colectivos de la administración o que la comunicación es transversal en el CEP y tanto ascendente como descendente.

Encuestas

Para valorar aspectos cuantitativos y percepciones del resto del personal de la organización (asesores y PAS) se ha utilizado un cuestionario que evalúa los mismos

cuatro ejes que en la entrevista a los directivos, aunque el planteamiento de las preguntas se ha adaptado al formato *Formulario de Google*.

El cuestionario ha sido realizado mediante un formulario de Google y ha sido rellenado por todo el personal del CEP que no pertenece al equipo directivo, en total tres asesores de formación y tres del PAS.

En el Anexo II se recoge el resumen gráfico de todas las respuestas recibidas, de las que destacamos lo siguiente:

- El 50% del personal afirma que la dirección no le comunicó al incorporarse al CEP su estilo de dirección ni los principios en los que se apoya la organización. El 50% restante opina que la información que recibieron fue apropiada.
- El 50% del personal percibe la comunicación como fiable y rigurosa y el otro 50% como fiable aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- El 66,7% declara que el CEP considera la comunicación interna como estratégica.
- El 83,3% del personal percibe que la dirección usa la comunicación interna de forma proactiva y ayuda a generar un sentimiento de pertenencia al CEP.
- El 83,3% valora que las reuniones de trabajo son efectivas o muy efectivas.
- Las propuestas para la mejora de la eficiencia de las reuniones se alinean con las de la dirección: control del tiempo y preparación previa.
- Sobre los canales no formales como herramienta de comunicación, el 66,7% lo ha valorado como buenos.
- El 100% del personal valora positivamente las herramientas telemáticas que usa el CEP para las actividades comunicativas.
- El 33,3% ve necesario que la dirección informe al personal de nueva incorporación sobre los canales disponibles (formales o no formales) y el 66,7% restante lo ve imprescindible.
- El 83,3% del personal opina que se podrían explotar mejor las herramientas de comunicación interna.
- El 33,3% opina que se informa poco al personal desde la dirección de sus funciones al incorporarse y el 66,7% que se informa bien.
- El 100% opina que el clima de convivencia en el CEP es bueno o muy bueno, así como que todos los trabajadores son buenos embajadores de marca.
- El 66,7% opina que la comunicación interna es un mecanismo de coordinación que facilita la coherencia en los planes de actuación.

Análisis documental

Se han analizado fuentes documentales con el objetivo de comprobar, entre otras cosas, si están definidas en alguno de ellos la misión, misión y valores del CEP, si se hace referencia a técnicas de comunicación interna que se lleven a cabo, si se definen los canales de comunicación (externos o internos) o cómo están definidas las funciones del personal del CEP. Las fuentes analizadas son las siguientes:

- Documentos estratégicos: son públicos y disponibles en la página web² del CEP de Alcalá: Proyecto de Formación 18/19, Reglamento de Organización y Funcionamiento 2018, Proyecto de Gestión 18/19, Memorias (de autoevaluación 2014/15, del plan de actuación 2012/13, final del curso 2011/12).
- Protocolos y documentación de trabajo. Obtenida de las carpetas digitales del sistema interno de información (paquete GSuite).
- Circulares de información al personal sobre actuaciones diversas: convocatorias a reuniones, información institucional, avisos e invitaciones a eventos entre otros. La fuente, los correos electrónicos enviados por la dirección a todo el personal.

5.2. Misión, visión y valores

El CEP de Alcalá no tiene recogido en ningún documento, de manera explícita, la misión, visión y valores de la organización, aunque podemos definir las atendiendo a las siguientes evidencias:

La **misión** del CEP se puede inferir del Decreto 93/2013, de 27 de agosto. En la sección 1ª, del capítulo IV se recoge la creación, actuación y funciones los centros del profesorado. Así, en el artículo 22.1 leemos “Los centros del profesorado son unidades de la Consejería competente en materia de educación encargadas de la dinamización, planificación y desarrollo de la formación del profesorado.” (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2013, p.16)

Por otra parte, en el Plan de Formación del CEP de Alcalá de Guadaíra, accesible desde su página web³, se recogen sus finalidades que, en realidad, se pueden entender como el objetivo principal del CEP:

1. Contribuir a la mejora profesional docente con una oferta formativa adecuada a las necesidades del profesorado y vinculada a la calidad de la enseñanza y al éxito educativo del alumnado desde un enfoque inclusivo”.
2. Fomentar la investigación, la innovación, el conocimiento compartido y producido en los centros, creando y dinamizando espacios de reflexión sobre la práctica y de trabajo colaborativo entre el profesorado. (2018, p.4)

² <https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/web/cep-alcala-guadaira/>

³ <https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/web/cep-alcala-guadaira/plan-de-centro>

En todo caso, la planificación de sus actividades responderá a las demandas vinculadas a los planes de formación de los centros educativos de su ámbito, así como a la concreción de las líneas estratégicas que la Dirección General de Formación del Profesorado e Innovación Educativa publica cada curso escolar.

Por otra parte, tras el análisis de las entrevistas al equipo directivo y de las encuestas al resto del personal del CEP, recogidas en los Anexos I y II del presente trabajo, y a modo de síntesis podemos definir la visión y los valores del CEP, de la manera siguiente:

Visión

La imagen que el CEP se plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro es la de ser capaces en todo momento de responder a las necesidades de los centros de la forma más eficaz posible, manteniendo o superando las expectativas que los centros y el profesorado tienen sobre las actuaciones que se deriven de las detecciones de esas necesidades formativas.

Valores

Los valores en los que el CEP se apoya para desarrollar su labor son:

- El respeto hacia la institución educativa distinta, es decir, el respeto a la organización temporal, espacial y de equipo de cada centro educativo a la que el CEP debe adaptarse y conocer para dar un servicio apropiado.
- El esfuerzo por conocer la cultura de cada centro educativo al que el CEP presta servicio para poder identificar los aspectos en los que el CEP puede apoyar.
- La cooperación con los centros, buscando dinámicas de igual a igual, con respeto con el fin de dar siempre dar el mejor servicio formativo.

5.3. Mapa de públicos

Acerca de los públicos, se plantea la siguiente cuestión “¿qué hace que la comunicación interna sea una disciplina diferente a otras comunicaciones?” (Cuenca y Verazzi, 2018, p.20)

La respuesta a la pregunta viene dada por la identificación de su público objetivo: el público interno.

Una particularidad de la mayoría del público interno del CEP es que los puestos de asesoría de formación están ocupados por personal funcionario que accede al mismo por un concurso-oposición específico, en el que entre los requisitos está tener una antigüedad de, al menos, cinco años como funcionario o funcionaria de carrera en la función pública docente y estar en servicio activo en la Comunidad Autónoma de

Andalucía⁴. Esto hace que siete de las once personas de la plantilla del CEP ocupen su puesto de forma voluntaria, lo que tiene su importancia a la hora de gestionar la comunicación interna de la organización.

Como público objetivo en el CEP, de la misma forma que en cualquier organización, pública o privada, el principal grupo de interés, lo compone el conjunto de los empleados; esto es, el grupo que conforma la organización y que está directamente vinculado con ella.

En primer lugar, el grupo de las personas que toman las decisiones, el equipo directivo, formado por la directora, el vicedirector y el secretario. Tienen un rol estratégico y es esencial en el refuerzo de los procesos de comunicación interna. En el presente trabajo, como se ha comentado en el punto del análisis de la situación, se ha evaluado su grado de identificación con los objetivos de la organización, la coherencia que presentan como grupo y la opinión que tienen de sus actuaciones.

Por otro lado, están los asesores de formación, que presentan un rol táctico en cuanto a las responsabilidades comunicativas. Por su triple vinculación, en la comunicación ascendente, descendente y horizontal, conforman un grupo que está presente en las acciones comunicativas, participando en el diseño de las mismas y formando un canal clave de comunicación interna. Son los principales embajadores de marca del CEP.

El personal de administración y servicios se configura como un público con un rol táctico. Es necesario estimular la colaboración de este grupo en las acciones de comunicación interna, y no solo de receptor de las mismas sino también con un papel protagonista. Al fin y al cabo, son también embajadores de marca y, en muchas ocasiones, la primera imagen que ofrece el CEP al exterior. A diferencia de los asesores de formación, este personal obtiene su puesto por el procedimiento de provisión definido para su categoría administrativa. Esto supone que el puesto que ocupan en el CEP no es específico sino que es uno de entre todos los destinos posibles del personal no docente destinado en centros y servicios educativos públicos dependientes de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía.

Los destinatarios de la comunicación interna también son los proveedores de servicios y los colaboradores en las actividades formativas, que estando físicamente fuera, mantienen una relación muy directa con el CEP. Aportan su trabajo y conocimientos sin pertenecer a la plantilla: profesores colaboradores, ponentes de Universidad y del mundo laboral, proveedores de material informático e incluso estudiantes en prácticas. En mayor o menor medida, estos grupos participan de la cotidianidad del CEP y su aportación a las actividades productivas es igualmente importante.

A continuación se muestra el mapa de los públicos internos descritos anteriormente:

⁴ O. de 15 de abril de 2015



Figura 1. Mapa de públicos internos. División de los públicos internos en función del rol y el papel que desempeñan en la gestión de la comunicación interna (ComInt).

En definitiva, es importante valorar y tener en cuenta a los colectivos internos, sus prioridades y motivaciones, no olvidarse de ninguno, ni tampoco plantear relaciones inadecuadas con alguno de ellos.

5.4. Análisis DAFO

Un elemento que resulta clarificador en el proceso de diagnóstico es el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Las debilidades y fortalezas se refieren a aspectos internos relacionados con la comunicación interna dentro del CEP, mientras que las amenazas y oportunidades se refieren a aspectos del entorno a los que el CEP debe responder o bien obtener rentabilidad para sus propósitos, lo que hace necesario un buen funcionamiento de la comunicación interna.

Debilidades

- Poco o nulo conocimiento de la visión y de los valores del CEP entre el personal.
- Hay ciertas diferencias en el equipo directivo en relación a los valores del CEP y no todos sus miembros entienden que la comunicación interna tiene un papel estratégico.
- Inexistencia de un protocolo de acogida de las nuevas incorporaciones.
- Inexistencia de canales de información definidos y compartidos de recogida de sugerencias o de *feedback* del personal.
- Escaso conocimiento de las funciones y desempeño del personal desde el punto de vista de la comunicación horizontal.
- Ineficacia en el uso de algunos instrumentos de comunicación que pueden dificultar o ralentizar, en ciertos casos, el tratamiento de la información.

- El personal presenta diferentes niveles de conocimientos en materia de uso de las herramientas tecnológicas de comunicación.
- Procesos comunicativos excesivamente burocratizados.
- Personal de administración y servicios estancado por la realización de actividades rutinarias, repetitivas y con ausencia de novedad.
- Inercia tras muchos años de poca atención al sistema de comunicación interna.

Amenazas

- Un horizonte incierto, ante los cambios en la Dirección General de Formación del Profesorado e Innovación Educativa.
- Un ambiente de cambios acelerados en las demandas de los usuarios en lo relativo a la formación en tecnologías de la información y la comunicación y su correspondiente impacto en el desempeño de todo el personal (asesorías y PAS) así como en su formación.
- La dependencia de los Servicios Centrales de la Consejería de Educación para la organización y gestión de un número notable de actuaciones formativas en las que el CEP solo interviene en la fase de ejecución.
- La continua necesidad de adaptarse a la rotación de la plantilla de asesorías, sin que se complete en cada curso escolar el número total de asesores de formación asignado al CEP.
- Falta de innovación en el trabajo burocrático que soportan las asesorías y que influye directamente en la motivación.

Fortalezas

- Existencia de una dirección comprometida con la misión del CEP y abierta a la innovación y mejora.
- Todo el personal tiene acceso a recursos tecnológicos para la comunicación: ordenadores, cuenta de correo electrónico propia y teléfono corporativo.
- Reconocimiento de la labor formativa del CEP por parte de los centros educativos en su área comarcal de influencia.
- Buenas relaciones con las instituciones educativas, tanto locales como provinciales.
- Buen equipo de colaboradores y ponentes de actividades formativas.
- Existencia de un buen clima de convivencia.
- Unanimidad entre equipo directivo y personal: propuestas de mejoras van en la misma dirección (reuniones)
- Alto sentimiento de pertenencia del personal.
- Implicación por parte del equipo directivo y del personal en la consecución de los objetivos.
- Equipo pequeño.

Oportunidades

- Aumento de la conciencia entre el profesorado de la necesidad de la formación continua para afrontar retos como la enseñanza no presencial o metodologías activas.
- Posibilidad de intervenir en el diseño y organización de actividades en línea, que darían respuesta desde el CEP a las necesidades formativas de gran parte del profesorado del área comarcal de influencia.
- Mejoras en las propuestas de actuaciones formativas organizadas y gestionadas por el propio CEP.
- Incorporación de un protocolo de bienvenida.
- Mejora del conocimiento de las funciones y labores profesionales que se realizan en el CEP por parte de todo el equipo.
- Mayor aprovechamiento y sistematización de los procesos y herramientas de comunicación interna existentes.
- Posibilidad de introducir nuevos canales y herramientas de comunicación (Intranet).

5.5. Problemas detectados

Teniendo en cuenta toda la información obtenida de la auditoría de comunicación interna y el estado de la cuestión, los problemas más importantes detectados son los siguientes:

1. Deficiencias en la transmisión de información en los procesos de acogida. No existe un protocolo de ni documentación creada al efecto.
2. Uso ineficaz de los canales de comunicación existentes. En particular, una gran parte de las aplicaciones del paquete de ofimática *GSuite* que tiene el CEP no están siendo usadas. Una posibilidad es organizar una intranet aprovechando ese paquete ofimático que contenga, de manera organizada, información relativa a los usuarios del CEP, funciones del personal, organización de las tareas, etc. así como información de carácter más informal como celebraciones, noticias, y todo aquello que pueda ser de interés al conjunto de la organización.
3. Uso ineficaz de algunas herramientas de comunicación, como por ejemplo las reuniones de trabajo. Parece necesario establecer un guión general que sea asumido por todo el personal. Otras herramientas, como el uso del vídeo, debería fomentarse entre los asesores para lograr comunicaciones efectivas.
4. No se ha asumido la gestión de la comunicación interna como estratégica, pues debería estar incluida y adaptada a las diferentes estructuras de la organización, a modo de eje transversal.

Una vez finalizada la fase I, donde se ha hecho un diagnóstico de la comunicación interna, pasamos a la siguiente fase, donde se definen objetivos, estrategias, técnicas y tácticas antes de definir las acciones a llevar a cabo.

6. Fase II: Planificación estratégica



"The lack of strategy, planning, and prioritizing is leading to noise and confusion and we're teaching employees and leaders to ignore us."

(Priya Bates)

Una vez concluidos la recogida y el análisis de datos de la fase de investigación, ya se dispone de suficiente información para iniciar un plan de comunicación que tenga presentes los problemas identificados y eleve propuestas de mejora para solucionarlos.

Estamos pues en la fase estratégica, donde se definen las metas y los objetivos, se concretan los focos del plan y se eligen las estrategias, técnicas y tácticas para poder lograr esas metas y objetivos.

Esta fase comienza definiendo metas y objetivos, que son términos que no significan lo mismo. Según Broom y Dozier (1990, p.40), se debe distinguir entre objetivos y metas, ya que no son sinónimos. Mientras que las metas dan la dirección del problema a resolver, los objetivos explican detalladamente las secuencias operativas para cada público.

Lalueza y Xifra (2009, p.13) proponen cinco reglas para redactar una meta de manera correcta: (1) centrar la meta en un solo propósito, (2) describir la meta con una sola frase, (3) describir la condición última deseada como si se hubiera cumplido, (4) diferenciar la condición de la meta usando el futuro y (5) no confundir un objetivo con una meta. Siguiendo estas reglas, las metas de este plan de comunicación, alrededor del cual va a girar toda la planificación estratégica, son dos y se pueden definir de la siguiente manera:

Meta 1: El CEP de Alcalá de Guadaíra gestionará los procesos de comunicación interna de una forma eficaz y transparente

Meta 2: El colectivo de personas que forma el CEP reconocerá la dimensión estratégica de la comunicación interna.

Una vez definidas las metas, el plan tiene un propósito: todos los objetivos han de dirigirse a alcanzar las metas. El siguiente paso es definir los objetivos.

6.1. Objetivos de comunicación

Para formular los objetivos de comunicación, vamos a seguir las recomendaciones de Cuenca y Verrazzi (2018, p.75): cada objetivo debe ser S.M.A.R.T., del inglés *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-based*, es decir, específico, medible, alcanzable, realista y definido en el tiempo. Y además, no podemos olvidar que el conjunto de los objetivos debe estar relacionado directamente con la consecución de las metas.

En cuanto a la redacción de los objetivos, Lalueza y Xifra (2009, p.20) dan una clave: un objetivo debe ser claro y constar de tres partes: 1) qué debe hacerse, 2) con quién, y 3) por qué esta acción es necesaria para conseguir una meta del proyecto.

Los objetivos de comunicación del plan son los siguientes:

1. Conseguir que toda la plantilla del CEP de Alcalá tenga conocimiento de la misión, visión y valores del mismo, dando a conocer de forma operativa las funciones del personal y la organización del trabajo.
2. Acompañar al personal de nueva incorporación al CEP para facilitar su integración en la plantilla.
3. Optimizar el uso y aprovechamiento de las herramientas y canales de comunicación ya existentes.
4. Inducir un clima satisfactorio y positivo respecto de la comunicación interna.
5. Optimizar el uso de las herramientas informáticas para la transmisión y tratamiento de la información.

6.2. Focos

Antes de definir la estrategia, definimos los focos o temas clave del plan, que se definen como “aquello que permite vincular la meta corporativa con los objetivos de comunicación. Permite ordenar todos los mensajes que existen en una organización y coordinar un relato único y balanceado.”(Cuenca y Verazzi, 2020, p.90)

Los focos hay que nombrarlos, tienen que estar relacionados con los objetivos, ser de interés y relevantes. Así, para nuestro plan podemos definir los siguientes focos:

Foco 1: Interiorizar la visión. Las acciones necesarias para que el personal acepte y se involucre en el proyecto del CEP. Sin interiorización no hay compromiso y sin compromiso por parte del personal difícilmente se logran los objetivos de la organización.

Foco 2: Acompañamiento. Acciones dirigidas a acoger a las nuevas incorporaciones al CEP. Ayudan a sentirse integrado desde el primer momento, potenciando el sentimiento de pertenencia a la organización.

Foco 3: Optimizar los canales. Se compone de todas las acciones que, lideradas por los mandos, realice el CEP para asegurar que la información relevante para el personal llegue sin interferencias.

Foco 4: Clima participativo. Acciones encaminadas a potenciar cauces de participación y de colaboración activa en la definición de los objetivos estratégicos y la toma de decisiones.

Foco 5: Eficiencia digital. Acciones encaminadas a optimizar los procesos de comunicación digital basadas en la agilidad, la pertinencia y la eficacia.

6.3. Estrategia de comunicación

Metas, objetivos y focos nos permiten centrar el siguiente paso, que consiste en la definición de las líneas estratégicas del plan de comunicación interna.

La estrategia nos habla de cómo cumpliremos los objetivos del plan. Según Lalueza y Xifra (2009, p.26), cada objetivo debe tener una estrategia que describe cómo se logrará el objetivo.

Para entender la relación entre un objetivo y la estrategia, dividiremos un objetivo en sus tres componentes: acción del objetivo, público al que va dirigido y propósito e incluiremos la estrategia en el diagrama. La siguiente tabla muestra las estrategias para el plan de comunicación del CEP de Alcalá de Guadaíra.

Tabla 1. Estrategias del plan de comunicación	
OBJETIVO 1	
Conseguir que toda la plantilla del CEP de Alcalá tenga conocimiento de su misión, visión y valores, dando a conocer de forma operativa las funciones del personal y la organización del trabajo.	
Acción del objetivo	Difusión del proyecto del CEP y de su visión.
Público del objetivo	Todo el personal del CEP de Alcalá.
Propósito del objetivo	Que todo el personal interiorice la visión y valores del CEP de Alcalá
Estrategia	Estrategia proactiva de comunicación transparente, donde se podrá trabajar como técnica principal la creación de documentación, en formato papel y digital, que recojan la visión y los valores de la organización.
OBJETIVO 2	
Acompañar al personal de nueva incorporación al CEP para facilitar su integración en la plantilla.	
Acción del objetivo	Diseñar e implementar medidas de acogida y acompañamiento.
Público del objetivo	Personal de nueva incorporación al CEP.
Propósito del objetivo	Que el personal de nueva incorporación al CEP se sienta acogido, facilitándole su integración a la plantilla.
Estrategia	Estrategia proactiva de comunicación transparente, donde se trabajarán protocolos y documentación para la acogida al nuevo personal, ya sea asesor o PAS.
OBJETIVO 3	
Optimizar el uso y aprovechamiento de las herramientas y canales de comunicación ya existentes.	
Acción del objetivo	Promoción del buen uso de los canales de información.
Público del objetivo	Todo el personal del CEP de Alcalá.
Propósito del objetivo	Que los procesos de transmisión de la información sean adecuados mediante un buen uso de los canales de información.

Estrategia	Estrategia proactiva de optimización de canales formales como las reuniones de trabajo y de canales informales como las apps móviles.
OBJETIVO 4 Inducir un clima satisfactorio y positivo respecto de la comunicación interna.	
Acción del objetivo	Inducir un clima positivo respecto de la comunicación interna.
Público del objetivo	Todo el personal del CEP de Alcalá.
Propósito del objetivo	Que el personal del CEP esté satisfecho con la comunicación interna y la valore positivamente
Estrategia	Estrategia de implicación y participación interna donde se buscará potenciar la comunicación bidireccional de todo el personal y su involucración en las actividades comunicacionales.
OBJETIVO 5 Optimizar el uso de las herramientas informáticas para la transmisión y tratamiento de la información.	
Acción del objetivo	Optimizar el uso de las herramientas informáticas.
Público del objetivo	Todo el personal del CEP de Alcalá.
Propósito del objetivo	Que mejore la transmisión y el tratamiento de la información en los procesos comunicacionales.
Estrategia	Eficiencia digital. Se formará al personal para que se mejore el rendimiento y la eficacia en la comunicación.

Vázquez, A. *Elaboración propia.*

6.4. Técnicas, tácticas y acciones

Conviene distinguir los términos estrategia, técnicas y tácticas antes de seguir. Según Lalueza y Xifra (2009, p.25), una estrategia define lo que hemos de hacer, las técnicas definen el cómo hacerlo y las tácticas se corresponden con iniciativas concretas, es decir el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas.

Una vez planteadas las estrategias por objetivos, parece coherente agrupar las técnicas y tácticas por objetivos o, por focos, pues éstos están relacionados directamente con los objetivos. Hay que aclarar que una misma táctica puede servir a objetivos y focos diferentes, con acciones diferentes. La siguiente tabla muestra las técnicas, tácticas y acciones para el plan de comunicación del CEP de Alcalá de Guadaíra.

Tabla 2. Técnicas, tácticas y acciones	
OBJETIVO 1 Conseguir que toda la plantilla del CEP de Alcalá tenga conocimiento de su misión, visión y valores, dando a conocer de forma operativa las funciones del personal y la organización del trabajo	

FOCO: Interiorizar la visión	
Técnica	Comunicación interpersonal
Táctica 1	Reunión
Acción 1.1	Sesión informativa al comienzo del curso donde la dirección expone la misión, visión y valores del CEP e información relativa a la organización del trabajo y funciones de cada puesto, buscando mejorar la organización del trabajo y la motivación de los trabajadores. Esta sesión se planteará de forma dinámica, con el objeto de que el personal participe y se traten los retos que presenta el curso. Con esta sesión se abrirá el curso escolar y puede considerarse parte de la ceremonia de bienvenida al personal .
Técnica	Publicación corporativa
Táctica 2	Documentación organizativa
Acción 1.2	Se añade la misión, visión y valores a los documentos organizativos del CEP: Plan Anual, Plan de Formación y Reglamento de Organización y Funcionamiento. Se dispondrán tanto en formato papel como digital.
Táctica 3	Intranet
Acción 1.3	Crear una intranet e incorporar información acerca de los valores de la organización, reservando un espacio para que el personal pueda hacer sus aportaciones en relación con los mismos. Se incluirá en la intranet las funciones y tareas del personal a modo de organigrama.
Táctica 4	Tablones de anuncios
Acción 1.4	Ubicar la misión, misión y valores del CEP en el tablón de anuncios de la sala de reunión de los asesores de formación, como sitio estratégico donde además se incluirá información corporativa, que será actualizada por el Equipo Directivo.
OBJETIVO 2	
Acompañar al personal de nueva incorporación al CEP para facilitar su integración en la plantilla.	
FOCO: Acompañamiento	
Técnica	Publicación corporativa
Táctica 5	Manual de acogida
Acción 2.1	<p>Elaborar un manual de acogida para el personal de nueva incorporación. El contenido del manual es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización del CEP de Alcalá - Misión, Visión y Valores de la organización. - Organigrama del CEP - Funciones del personal - Normas laborales generales - Infraestructuras y canales de información. - Información de interés <p>Este documento estará disponible tanto en la intranet de la organización como en formato papel y se enviará copia por correo electrónico a cada persona que se incorpore a la plantilla.</p> <p>En el Anexo III se presenta un modelo de Manual de Acogida para el CEP de Alcalá, cuya versión definitiva será redactada por el Equipo Directivo.</p>

Técnica	Comunicación interpersonal
Táctica 6	Charla informal.
Acción 2.2	Reuniones informales durante el primer trimestre donde el equipo directivo hará partícipe a las nuevas incorporaciones de la cultura organizacional del CEP: costumbres, eventos, fechas señaladas, etc.
OBJETIVO 3 Optimizar el uso y aprovechamiento de las herramientas y canales de comunicación ya existentes. FOCO: Optimizar los canales	
Técnica	Seminario de formación
Táctica 7	Formación semipresencial
Acción 3.1	Actividad formativa, de 2 o 3 sesiones de 1 h de duración, donde la primera será presencial, con la finalidad de que todo el personal conozca los canales de información, formales y no formales del CEP. (La lista de estos canales se desarrolla en el punto 6.5 canales de comunicación del presente trabajo) Será diseñada por el asesor encargado de formación TIC y se realizará en el primer mes del curso escolar. La parte no presencial se desarrollará en la sección del CEP de Alcalá del Aula Virtual de Formación del Profesorado.
Técnica	Publicación corporativa
Táctica 8	Manual formativo
Acción 3.2	Elaboración de un protocolo o tutorial a modo de infografía sobre el uso y buenas prácticas de los canales de comunicación, formales y no formales. El encargado de realizarlo será el asesor de formación TIC y será alojado en la intranet del CEP.
OBJETIVO 4 Inducir un clima satisfactorio y positivo respecto de la comunicación interna. FOCO: Clima participativo	
Técnica	Comunicación interpersonal
Táctica 1	Reunión
Acción 4.1	Realizar sesiones informativas trimestrales con todo el personal sobre el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan Anual y de las cuestiones que afectan a todos los empleados. El contenido de las sesiones se incorporará a la intranet (en el momento en el que esté operativa) o, en su defecto, se enviará por correo electrónico.
Táctica 9	Foros de opinión
Acción 4.2	Abrir foros en la intranet centrados en el ámbito profesional para que todo el personal (herramienta transversal) comparta noticias y convocatorias de interés entre otras cuestiones.
Táctica 10	Buzón de sugerencias
Acción 4.3	Crear un buzón de sugerencias en la intranet como canal de comunicación ascendente y directo, estableciendo el procedimiento para su gestión, cuyas fases son: <ul style="list-style-type: none"> - Recogida en un formulario (registro digital) - Tramitación de la sugerencia, analizándola y darle respuesta en un plazo no

	<p>superior a tres días laborables.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empezar acciones de mejora si procede
Técnica	Encuestas
Táctica 11	Encuestas de clima laboral
Acción 4.4	<p>Elaborar el cuestionario de clima laboral en un formulario Google , así como las pautas para rellenarlos correctamente. Se establecerá el procedimiento para gestionar los resultados de la encuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recogida en un formulario (registro digital) - Análisis de los resultados y publicación de los mismos. - Empezar acciones de mejora si procede, informando de las mismas a todos los empleados.
OBJETIVO 5 Optimizar el uso de las herramientas informáticas para la transmisión y tratamiento de la información. FOCO: Eficiencia digital	
Técnica	Seminario de formación
Táctica 12	Formación presencial
Acción 5.1	<p>Una vez instalada la intranet por la empresa Solinfor, será necesario planificar una actividad formativa, de al menos 3 sesiones de 1 h de duración, con la finalidad de que todo el personal conozca el manejo de la Intranet.</p> <p>Será diseñada por el asesor encargado de formación TIC y será impartida por un especialista contratado. Se realizará a partir del segundo mes del curso escolar.</p>
Técnica	Publicación corporativa
Táctica 8	Manual formativo
Acción 5.2	<p>Elaboración de un tutorial sobre el uso de la Intranet, consejos y una relación de buenas prácticas para conseguir una mayor eficiencia. El encargado de realizarlo será el asesor de formación TIC asesorado por el especialista que imparta la formación-acción 5.1- y será alojado en la intranet del CEP.</p>
Técnica	Publicación corporativa
Táctica 3	Intranet
Acción 5.3	<p>Introducir información de interés para todo el personal del CEP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos se incorporan dentro de un apartado llamado “documentación corporativa”. - La documentación relativa a normas laborales de uso general se incluirá en un apartado que recoja toda la información operativa, así como información sobre riesgos laborales. - Se dispondrá el manual de acogida en formato pdf. - Creación de un completo directorio, con los datos de los centros educativos del ámbito del CEP de Alcalá. <p>La información será introducida por un Grupo de Trabajo creado para tal fin. Este grupo estará formado por un directivo, un asesor de formación y un miembro del PAS.</p>

Vázquez, A. *Elaboración propia.*

6.5. Canales de comunicación

Aunque se han nombrado en apartados anteriores, conviene resumir, a modo de síntesis, los canales de comunicación por los que se va a desarrollar el presente Plan de Comunicación Interna.

La comunicación interna, tanto descendente (desde la dirección hacia el resto del personal), ascendente (la que se transmite hacia la dirección) y horizontal (entre grupos o departamentos) se lleva a cabo a través de diversos canales o medios.

Los principales canales o medios que se utilizan en el CEP con el propósito de comunicar dentro de la organización son los siguientes:

Telemáticos.

Estos canales permiten transmitir con rapidez la información y recibir respuesta sobre la misma también a gran velocidad. El CEP cuenta con una cuenta *GSuite* que es un servicio de *Google* que proporciona varios productos con un nombre de dominio personalizado por el cliente, en este caso *@cepalcala.org*. Cada persona del CEP tiene un correo electrónico asociado a este servicio y todos los correos electrónicos internos y externos se envían a través de este servicio. Actualmente, es el único medio telemático de carácter formal que dispone el CEP.

Para poder llevar a cabo ciertas tácticas y acciones necesarias para lograr los objetivos de comunicación propuestos, es necesario el desarrollo de una **Intranet** a modo de portal del empleado. La intranet corporativa, como sostiene M. Sánchez (2017), es una potente herramienta para aumentar la productividad de los empleados y se configura como una herramienta de un enorme potencial interactivo, de eficacia contrastada.

El CEP cuenta con un contrato con la empresa de servicios informáticos *Solinfor*⁵, a la que se le encargaría el desarrollo de la Intranet corporativa, a partir de la cuenta *GSuite*. La intranet debe contar al menos con los apartados que se muestran en la imagen:

⁵ <https://www.solinfor.net/>



Figura 2. Apartados disponibles en la intranet. La información de la intranet se organiza al menos, en los apartados documentos, directorio, calendario, avisos y convocatorias, foros y recursos.

Todo el personal del CEP tendría acceso, bien de forma directa, para contenidos generales, o bien mediante el correspondiente “login” y “password” para contenidos restringidos por grupos (por ejemplo, solo para las asesorías de formación)

Por otra parte, el CEP tiene creado un grupo de *Whatsapp*, como aplicación para los móviles. Este grupo se aplica como canal no formal de comunicación, aunque se utiliza a menudo para cuestiones referentes a la organización y gestión de las actividades formativas, por su rapidez. Este hecho ha causado algunos problemas de comunicación al no tener establecido el CEP sus normas de uso.

Impresos

Estos canales tienen la principal ventaja de accesibilidad al personal, aunque su uso en el CEP prácticamente se dirige a la comunicación externa (folletos informativos de las actividades formativas, boletines dirigidos a los centros educativos, convocatorias, etc.). Respecto de la comunicación interna, las herramientas más usadas son el tablón de anuncios y las circulares internas. Se incorporará dentro de este canal de comunicación el Manual de Acogida.

Presenciales

Basados en las relaciones interpersonales, encontramos diversas herramientas como las reuniones informativas periódicas, las entrevistas individuales así como las acciones formativas.

7. Fase III: Mecánica operativa



*“Internal communications:
it's not what you say, it's what they hear!”*

@Murielvdm

Una vez realizada la planificación, el siguiente paso corresponde a la ejecución de las acciones previstas en el plan. La ejecución merecerá prestar atención a una serie de obligaciones para lograr la consecución de las metas y objetivos previstos. Así “estas obligaciones derivan de gestionar los presupuestos, a las personas, los calendarios, las tareas, los instrumentos de comunicación, los contenidos, los discursos circulantes, la tecnología utilizada, la monitorización, la recolección de datos e indicadores, y los informes”.(Cuenca y Verazzi, 2018, p. 89)

En el presente apartado se establecen los calendarios de cada una de las actuaciones a desarrollar en las acciones descritas y el presupuesto del plan.

7.1. Cronograma y presupuesto

7.1.1. Cronograma

La implantación de las acciones del plan y su desarrollo están previstos para el curso escolar 2020-21. Por cuestiones de operatividad, se ha considerado que la temporalización se divida en dos cuatrimestres, dejando los dos últimos meses del curso para realizar la evaluación global del plan y de proponer acciones de mejora encaminadas al siguiente curso. El cronograma de acciones se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Cronograma										
Plan de comunicación interna		PRIMER CUATRIMESTRE				SEGUNDO CUATRIMESTRE				
		SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	
Comienzo: 01 septiembre 2020	Mes									
Acción 1.1 Reunión informativa: MVV										

Acción 1.2 Documentación organizativa								
Acción 1.3 Incorporar en la intranet la MVV								
Acción 1.4 Tablones de anuncios: MVV								
Acción 2.1 Elaborar un manual de acogida								
Acción 2.2 Charlas informales								
Acción 3.1 Actividad formativa semipresencial								
Acción 3.2 Manual formativo BBPP canales comunicación								
Acción 4.1 Sesiones informativas CI								
Acción 4.2 Foros de opinión								
Acción 4.3 Crear un buzón de sugerencias								
Acción 4.4 Cuestionario de clima laboral								
Acción 5.1 Formación presencial sobre uso Intranet								
Acción 5.2 Tutoriales y videotutoriales sobre el uso de la Intranet								
Acción 5.3 Introducir información en la Intranet.								

Clave	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
-------	------------	------------	------------	------------	------------

Vázquez, A. *Elaboración propia.*

Como se puede observar la mayoría de las acciones del plan se ejecutan en el primer trimestre. El resto de acciones suponen una implantación a lo largo del curso, por lo que es aconsejable que la directiva tenga presente los momentos de intervención marcados en el calendario.

7.1.2. Presupuesto

En cuanto al presupuesto, se recogen los costes de cada una de las acciones dentro del objetivo correspondiente, tanto los costes de personal, en materiales y de las asistencias externas, que solamente va a ser la del coste de la intranet, que se incluye en el presupuesto por ser una herramienta cuya implantación se deriva directamente de la aplicación del plan.

En el presupuesto se incluyen:

- Los costes directos son aquellos que afectan directamente al presupuesto y que el CEP van a tener que abonar.
- Los costes indirectos son los que el CEP no tiene que abonar pero que suponen un coste en cuanto el personal del CEP que dedica tiempo a la realización o cumplimiento de las tareas asignadas en relación a las acciones descritas. (Se ha calculado el valor/hora aproximado de cada grupo de titulación y se ha valorado en función del tiempo previsto de dedicación y personal que participe en cada una de las tareas.)

En la siguiente tabla se establecen los costes directos, los indirectos y el subtotal, para poder distinguir ambos tipos de coste.

Tabla 4. Presupuesto				
Objetivo	Acción	Coste directo	Coste indirecto	Total
O.1	Acción 1.1 Reunión informativa: MVV			
	Acción 1.2 Documentación organizativa			
	Acción 1.3 Incorporar en la intranet la MVV		100 €	100 €
	Acción 1.4 Tablones de anuncios: MVV			
O.2	Acción 2.1 Elaborar un manual de acogida		1000 €	1000 €
	Acción 2.2 Reuniones informales			
O.3	Acción 3.1 Actividad formativa semipresencial		900 €	900 €
	Acción 3.2 Manual formativo BBPP canales comunicación		800 €	800 €
	Acción 4.1 Sesiones informativas CI		200 €	200 €

O.4	Acción 4.2 Foros de opinión		200 €	200 €
	Acción 4.3 Crear un buzón de sugerencias		3500 €	3500 €
	Acción 4.4 Cuestionario de clima laboral		750 €	750 €
O.5	Acción 5.1 Creación y formación sobre uso Intranet	2500 €	500 €	3000 €
	Acción 5.2 Tutorial sobre el uso de la Intranet		600 €	600 €
	Acción 5.3 Introducir información en la Intranet.		2000 €	2000 €
		2500 €	10550	13050 €

Vázquez, A. *Elaboración propia.*

8. Fase IV: Evaluación



“When the trust account is high, communication is easy, instant and effective.

(Stephen R. Covey)

Para la evaluación del presente Plan de Comunicación se usan indicadores que se entienden como herramientas de medición no solo del grado de implantación sino también de la consecución de los objetivos de comunicación.

Se definen tres tipos de indicadores:

- IC: indicadores de cumplimiento, que miden el grado de cumplimiento de las acciones propuestas dentro del cronograma expuesto en el punto anterior.
- IR: indicadores de resultado, que miden el resultado concreto de determinadas acciones.
- II: indicadores de impacto, que miden la consecución de objetivos sobre cambios en conductas, actitudes, habilidades, conocimientos del público objetivo.

A continuación se muestra una tabla con todos los indicadores para cada acción propuesta:

Tabla 5. Indicadores

Tabla 5. Indicadores				
OBJETIVO 1				
Conseguir que toda la plantilla del CEP de Alcalá tenga conocimiento de su misión, visión y valores, dando a conocer de forma operativa las funciones del personal y la organización del trabajo.				
Acción	Tipo	Indicador	Periodicidad	Éxito
Acción 1.1 Reunión informativa: MVV	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
Acción 1.2 Documentación organizativa	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
Acción 1.3 Incorporar en la intranet la MVV	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
	IR	Nº de consultas a la MVV en la Intranet	Cuatrimestral	25
	IR	Nº de aportaciones que se han hecho	Cuatrimestral	10
Acción 1.4 Tablones de anuncios: MVV	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
OBJETIVO 2				
Acompañar al personal de nueva incorporación al CEP para facilitar su integración en la plantilla.				
Acción	Tipo	Indicador	Periodicidad	Éxito
Acción 2.1 Elaborar un manual de acogida	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
	II	Evaluación cada vez que se produzcan nuevas incorporaciones	Variable	
Acción 2.2 Charlas informales	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
OBJETIVO 3				
Optimizar el uso y aprovechamiento de las herramientas y canales de comunicación ya existentes.				
Acción	Tipo	Indicador	Periodicidad	Éxito

Acción 3.1 Actividad formativa semipresencial	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
	IR	% del personal que realiza completa la formación	Cuatrimestral	100%
	IR	Nº de horas de formación por empleado	Anual	10
	II	% del personal que volvería a realizar una acción formativa	Fin de acción	100%
Acción 3.2 Manual formativo BBPP canales comunicación	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
	IR	Nº de consultas a los tutoriales	Cuatrimestral	100
OBJETIVO 4				
Inducir un clima satisfactorio y positivo respecto de la comunicación interna.				
Acción	Tipo	Indicador	Periodicidad	Éxito
Acción 4.1 Sesiones informativas CI	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
Acción 4.2 Foros de opinión	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
	IR	Nº de participaciones	Cuatrimestral	50
Acción 4.3 Crear un buzón de sugerencias	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
	IR	Nº de sugerencias realizadas	Cuatrimestral	4
	IR	% de acciones de mejora en relación al nº de sugerencias	Cuatrimestral	50%
Acción 4.4 Cuestionario de clima laboral	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
	II	% de satisfacción del personal en relación a la comunicación	Anual	75%
OBJETIVO 5				

Optimizar el uso de las herramientas informáticas para la transmisión y tratamiento de la información.				
Acción	Tipo	Indicador	Periodicidad	Éxito
Acción 5.1 Formación presencial sobre uso Intranet	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
	IR	% del personal que realiza completa la formación	Cuatrimestral	100%
	IR	Nº de horas de formación por empleado	Anual	40
	II	% del personal que volvería a realizar una acción formativa	Fin de acción	100%
Acción 5.2 Tutorial sobre el uso de la Intranet	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
	IR	Nº de consultas al tutorial	Cuatrimestral	30
Acción 5.3 Introducir información en la Intranet	IC	Cumplimiento cronograma	Cuatrimestral	100%
	IR	Nº de accesos al portal	Cuatrimestral	500
	IR	Nº de documentos descargados	Cuatrimestral	100

9. Conclusiones

Este proyecto de tipo práctico-profesionalizador ha partido de un objetivo claro: la elaboración de una propuesta de un plan de comunicación interna para una organización pública del sector de la educación, el Centro del Profesorado de Alcalá de Guadaíra. La consulta bibliográfica ha permitido construir un marco teórico, en el que se ha intentado realizar un recorrido descendente construyendo en primer lugar una definición lo más ajustada a este proyecto de comunicación interna, valorando la importancia estratégica de la misma en las organizaciones, pasando por una síntesis de distintas opiniones del estado de la comunicación interna en la administración pública para dar forma a las distintas fases del plan de comunicación que se propone.

A continuación se enumeran algunas conclusiones fundamentales, seguidas de un breve comentario:

1. La primera fase ha procurado una rigurosa recogida de información, tanto cualitativa como cuantitativa, acerca del estado de la comunicación interna del CEP. El diagnóstico realizado presenta a una organización que muestra deficiencias en la comunicación interna tanto estratégicas como tácticas aunque presenta un buen clima de trabajo y compromiso por parte de la dirección en mejorar.
2. La fase de planificación estratégica ha dado como resultado una propuesta de metas, objetivos, estrategias, técnicas, tácticas y acciones conducentes a solucionar los problemas detectados. Se ha trabajado sobre cinco focos o temas clave: la interiorización de la visión, el acompañamiento al personal de nueva incorporación, la optimización de los canales de información, potenciar el clima participativo y la eficiencia digital.
3. La fase de ejecución propone una secuenciación de acciones para desarrollar en dos cuatrimestres, implementar las acciones previstas y obtener resultados visibles antes de finalizar el curso escolar, con el objetivo de realizar las acciones correctivas pertinentes.
4. En la última fase se han definido indicadores de cumplimiento, de resultado y de impacto para valorar y medir el resultado de las acciones previstas. La evaluación, por tanto, permitirá a la dirección analizar si se ha producido una mejora en los procesos de comunicación interna.

Se ha seguido, pues, en este Trabajo Fin de Máster una línea de actuación a fin de ejecutar un protocolo sobre la gestión práctica de la comunicación interna llevada a cabo en organismos públicos.

Para finalizar, unas palabras de lo que puede significar la comunicación interna en una organización, también en una institución pública que, como el CEP de Alcalá, tiene vocación de servicio público. Las palabras son de Álvarez y Brandolini (2018):

la comunicación interna se ha convertido en una nueva y poderosa herramienta de gestión que mejora el desempeño profesional y el clima de trabajo y esto, entre otras razones, porque es el medio privilegiado para generar una cultura internamente capaz de incorporar libremente en las personas los fines de la organización y lograr que la organización contemple e incorpore libremente los fines de las personas.

Bibliografía

- Álvarez, C y Brandolini, A. (2018). ¿Por qué a los Gobiernos les interesa la Comunicación Interna? Amazon. Edición para Kindle.
- Berceguero, B. (2014). Comunicación interna en la empresa claves y desafíos. Madrid: Wolters Kluwer.
- Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: Dircom.
- Broom, G.M. y Dozier, D. M. (1990). Using Research in Public Relations: Applications to program Management. New Jersey:Prentice-Hall.
- Canel, M.J. (2007). Comunicación de las Instituciones Públicas Madrid: Tecnos.
- Cervera Fantoni, A.L. (2006). Comunicación total. Editorial ESIC, España.
- Crespo, I., Nicolini, C. y Parodi, J. (2015). La comunicación interna en la administración pública española. Claves para innovar. Madrid: INAP
- Cuenca, J. (2017). Comunicación interna. Barcelona: UOC
- Cuenca, J. Verazzi, L. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna. Barcelona: UOC.
- Cuenca, J., Verazzi, L. (2020). Comunicación Interna Total. Barcelona: UOC
- Lalueza, F. y Xifra, J. (2009). Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa. Madrid: Pearson
- Matilla, K. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso. Barcelona: UOC
- Smith, R. D. (2013). Strategic Planning for Public Relations. Nueva York: Routledge
- Van Riel, C.B.M. (2001). Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hal.
- Westphalen. M. H. y Piñuel, J. L. (1993). La Dirección de Comunicación. Madrid: Ediciones del Prado.
- Wilcox, D.L., Cameron, G.T.y Xifra, J. (2012). Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson.

Legislación

- España. Decreto 93/2013, de 27 de agosto, por el que se regula la formación inicial y permanente del profesorado en la Comunidad Autónoma de Andalucía, así como el Sistema Andaluz de Formación Permanente del Profesorado. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 30 de agosto de 2013, núm. 170, pp. 6 a 50.
- España. Orden de 15 de abril de 2015, por la que se establece el procedimiento y los criterios objetivos de selección para la provisión de plazas vacantes de asesores y asesoras de Centros del Profesorado dependientes de la Consejería

de Educación, Cultura y Deporte. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 29 de abril de 2015, núm. 81, pp. 125 a 130.

Webgrafía

- CEP de Alcalá de Guadaíra. (s/f) *Centro del Profesorado de Alcalá de Guadaíra*. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2020]. Recuperado de <https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/web/cep-alcala-guadaira/>
- Cabanas, C., Vilanova, N. y Rodrigo, A. (2005). La Comunicación Interna en las AA.PP: es una herramienta en fase de expansión. *Capital Humano*, 190, p. 66. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/113578>
- Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. (2014) Real Academia Española de la Lengua. [Fecha de consulta: 14 de mayo de 2020]. Recuperado de <https://dle.rae.es/>
- Iconfinder. (s/f). *Iconfinder*. [Fecha de consulta: 24 de mayo de 2020]. Recuperado de <https://www.iconfinder.com/>
- Martic, K. (20 de agosto de 2019). Internal Communications (IC): The What, Why, Who and How. Smarp. [Fecha de consulta: 29 de abril de 2020]. Recuperado de <https://blog.smarp.com/internal-communications-ic-the-what-why-who-and-how>
- Martínez, M. (s/f). Las 7 consecuencias de la falta de Comunicación Interna en la empresa. IMF School. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2020]. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/recursos-humanos/consecuencias-falta-comunicacion-interna-empresa/>
- Matilla, K. (2009). Aportaciones para un nuevo modelo de planificación estratégica de relaciones públicas. *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Número 12, V2, 17-32*. [Fecha de consulta: 10 de mayo de 2020]. Recuperado de: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1129>
- Moreno, L.A. (2009, mayo-junio). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *Cultura Científica y Tecnológica*, 6(32), 11. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2020]. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3238707.pdf>
- Plan de formación del Centro del Profesorado de Alcalá de Guadaíra. (septiembre 2018). *Centro del Profesorado de Alcalá de Guadaíra*. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2020]. Recuperado de <https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/web/cep-alcala-guadaira/plan-de-centro>
- Rodrich, R. (2012) Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de comunicación*, 11. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4508714>
- Sánchez, M. (23 de noviembre de 2017). Cinco ejemplos de Intranet que potencian la productividad. *Liferay*. [Fecha de consulta: 27 de mayo de 2020].

Recuperado de: <https://www.liferay.com/blog/es-es/transformacion-digital/cinco-ejemplos-de-intranet-que-potencian-la-productividad>

- Smarp. [Fecha de consulta 27 de abril de 2020] Recuperado de <https://www.smarp.com>
- Soluciones informáticas. (s/f). Solinfor. [Fecha de consulta: 5 de mayo de 2020]. Recuperado de <https://www.solinfor.net/>

Tablas e ilustraciones

- Vázquez, A. (2020). Apartados disponibles en la intranet. [Imagen]. Elaboración propia con iconos de uso libre descargados de *Iconfinder*: <https://www.iconfinder.com>
- Vázquez, A. (2020). Cronograma. [Tabla]. Elaboración propia.
- Vázquez, A. (2020). Estrategias del plan de comunicación. [Tabla]. Elaboración propia.
- Vázquez, A. (2020). Indicadores. [Tabla]. Elaboración propia.
- Vázquez, A. (2020). Mapa de públicos internos. [Diagrama]. Elaboración propia.
- Vázquez, A. (2020). Presupuesto. [Tabla]. Elaboración propia.
- Vázquez, A. (2020). Técnicas, tácticas y acciones. [Tabla]. Elaboración propia.

Anexo I. Entrevistas

Entrevistas con el Equipo Directivo del CEP de Alcalá de Guadaíra		
PRIMERA PARTE: TEMAS CLAVE		
Pregunta 1		
En una organización se definen la misión, la visión y los valores (MVV), donde la misión es el porqué de la misma, en nuestro caso cuál es la razón de ser del CEP, la visión responde a dónde se ve a la organización (al CEP) en unos años o qué se espera que sea el CEP en el futuro y los valores son los principios en los que se sustenta. ¿Puedes dar tu propia definición de la misión, la visión y los valores del CEP?		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Entiendo que sí compartimos la idea de servicio de apoyo. Intentamos limitar cuáles son las competencias que tenemos atribuidas y así sostener una cultura con los centros que vaya dándole más fuerza a esas competencias que nosotros tenemos y los ámbitos en los que entramos.</p> <p>Los valores en los que nos apoyamos, en primer lugar, el respeto a la institución educativa distinta de la nuestra, es decir, el respeto a que cada centro educativo tiene una organización temporal, espacial y de equipo distinta y que debemos conocer, para evitar intromisiones que puedan entorpecer su labor.</p> <p>En segundo lugar, el conocimiento de los centros, de la cultura, de las personas dinamizadoras, de poner en valor lo que hacen, de la cercanía y poner en valor los aspectos en los que nosotros podemos apoyar. Muchas veces, estos aspectos son muy rentables para los centros y éstos lo desconocen. Hay que intentar entrar en dinámicas de igual a igual y de cooperación con ellos, con tacto con respeto y hasta donde podamos entrar.</p>	<p>La formación del profesorado tiene como objetivo principal la mejora de la enseñanza, es decir, que los profesores se formen en lo que los ingleses llaman "<i>long life learning</i>" (educación permanente) tiene que tener una repercusión directa en la enseñanza dentro del aula, con los alumnos. Además, creo que la sociedad, como la educación también, está en un proceso de cambio que van de la mano.</p> <p>Salvando limitaciones normativas y demás, yo poco a poco veo al CEP más orientado a una formación permanente, a lo mejor a nivel provincial, mucho más centralizado, ofreciendo no solamente actividades online sino todo lo relacionado con la formación. Pienso, en definitiva, que se va a ir reduciendo a un "macro CEP" provincial.</p>	<p>El futuro del CEP lo veo exactamente igual que lo vi cuando entré, la misma misión, la de ser capaces de responder a las necesidades de los centros de la forma más eficaz posible. Pienso que nos tenemos que poner en la realidad de los centros y ser capaces de ofrecer formación acomodada a cada una de las realidades diversas de los centros.</p> <p>Como principal valor, señalaría el que los alumnos sean los principales beneficiarios de nuestra labor.</p>
Pregunta 2		
Sobre la comunicación de MVV desde la dirección al personal: ¿piensas que la visión y los valores son conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización?		

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Si se habla. Aunque muchas veces se presupone porque la trayectoria que ha vivido cada uno impregna la percepción de que ya se conoce. Lo que sí intentamos es dar coherencia a las actuaciones, utilizar documentaciones similares, acordar los procedimientos, los protocolos. Yo creo que muchas cuestiones sí se comparten.</p>	<p>Esto que te comento es una visión personal, no se ha hablado así en ningún momento dentro del equipo directivo, no. Hay un modelo de dirección, en el CEP de Sevilla mucho más centralizado que en nuestro, sin embargo hay un modelo de dirección y después cada director o directora lo hace a su manera, pero sí hay mucho que viene de arriba, por tanto el margen de maniobra que tienen los directores es relativamente poco.</p>	<p>Si no compartido, si expresado en el momento de entrar en el CEP. Mi idea es reducir burocracia y tener más presencia en los centros educativos y así se lo transmití a la directora cuando me propuso la vicedirección.</p>
<p>Pregunta 3 La forma en que la dirección entiende la MVV, ¿es transmitida por ella adecuadamente a las personas que se incorporan a la organización? En caso afirmativo, ¿de qué forma?</p>		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Se transmite aunque entiendo que falta sistematizar la transmisión de estilos de comunicación, de procedimiento, de contacto, e incluso de cómo recibir a la gente y cómo actuar ante una actividad.</p> <p>Es difícil cómo trasladar todo eso al personal.</p>	<p>No, ése es un fallo que tenemos; quizás a lo mejor cuando se incorporan las nuevas asesorías es una carencia que tenemos el que no comunicamos de una manera sistematizada. Cada persona que se incorpora a trabajar aquí lo va aprendiendo día a día, por lo menos yo recuerdo, en mi caso, tardé como un mes y medio o dos meses en enterarme de qué es lo que se hacía en el CEP.</p> <p>Pienso que sí, que es básico: informar primero del objetivo último del CEP, del modelo de dirección que tenemos y después todo el tema de manuales de herramientas de gestión.</p> <p>De una manera institucional no vendría mal tener un documento de referencia para las dudas del principio y sobre todo de lo que hay que evitar. Lo hay, pero de una manera muy dispersa, en conversaciones con los compañeros, pero falta de una manera institucional.</p>	<p>Creo que no. Damos más por hecho que por dicho. Habría que tener recogido por escrito esa información.</p>
<p>Pregunta 4 ¿Cómo es percibida la comunicación interna dentro del CEP? Señala UNA de las opciones siguientes:</p> <p>a) Poco fiable, a menudo incierta.</p>		

<p>b) Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua. c) En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido. d) La información que se comunica es rigurosa y fiable.</p>		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Yo creo que la penúltima. La comunicación es fiable pero pueden interferir los rumores.</p>	<p>Entre la segunda y la tercera, o sea, no es que sea la mayoría de las veces ambigua, yo creo que la comunicación interna, los acuerdos y demás, normalmente suelen quedar claros pero ya después la interpretación de esos acuerdos, yo creo que seguimos dándole vueltas muchas veces a temas que en principio parece que quedaban claros pero que no quedan claros a la hora de la verdad.</p> <p>Yo sí vería bien que existiera por escrito e incluso incluido en el ROF; yo creo que uno de los problemas que tenemos nosotros es que desde que yo estoy en el CEP, y son siete años ya, el ROF está en elaboración todavía, el rof no está ni acabado ni concluido y hay muchos aspectos que están en el aire. Claro que me parece importante tenerlo por escrito de una forma que no se prestara a interpretaciones.</p>	<p>Yo creo que es rigurosa y fiable, aunque a veces damos información no contrastada o más subjetiva, según el prisma del equipo directivo, pero en ningún caso hemos querido que fuera ambigua o poco clara.</p>
<p>Pregunta 5</p> <p>¿En qué crees que consiste la comunicación interna? Señala TODAS LAS QUE TE PAREZCAN PERTINENTES de las opciones siguientes:</p> <p>a) Es una herramienta estratégica fundamental en la organización. b) Sirve tanto para coordinar a los empleados y mantenerlos informados como para motivarlos. c) Sirve para mantener informado al personal de lo que les compete. d) Utilizada de forma proactiva, ayuda a generar en los empleados un sentimiento de pertenencia al CEP.</p>		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Yo me quedaría con la segunda y con la cuarta.</p>	<p>Yo veo las cuatro, pero si me tuviera que quedar con una pues elegiría la primera: es una herramienta estratégica fundamental para la organización.</p>	<p>Las dos que me gustan más son la B y la C porque un grupo funciona cuando tú te sientes parte de él. Claro que la a también.</p>
<p>SEGUNDA PARTE: CANALES DE COMUNICACIÓN</p>		

Pregunta 6 ¿Consideras que, a grandes rasgos y a tu juicio, son efectivas las reuniones de trabajo?		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
Sí.	No. Hemos mejorado muchísimo con respecto a años anteriores, pero yo creo que en una reunión que dura más de una hora y media, en la que no hay alguien que establezca los turnos de palabra y demás, al final es mucha información que se pierde.	Sí. Lo hemos ido puliendo. Tenemos que mejorar, claro está, por supuesto todavía caemos muchas veces en determinados momentos en los que se genera cierta ambigüedad
Pregunta 7 En caso de que haya algo que mejorar, ¿qué crees que sería lo primero que debería cambiarse?		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
Para ganar en efectividad, creo que antes de cada reunión todo el mundo tendría que conocer el orden del día y la documentación relativa preparada. También, sería necesario centrar las intervenciones en los asuntos objetivos, no opinando cuando las opiniones pueden servir de poco o de nada. Buscar intervenciones pertinentes, oportunas y moderadas.	Yo pienso que habría que limitar el tiempo; en principio, y según un acuerdo no escrito, no deberían durar más de hora y media, pero yo limitaría todavía más: que no duraran más de una hora las reuniones y, sobre todo, que hubiera un rol definido de moderador, el que da y quita la palabra.	Los tiempos. Y dejar pasar las discrepancias en lugar de enfocarnos en ellas. Tenemos un documento en el que tenemos recogidas directrices para reuniones eficaces, pero somos un grupo humano y a veces nos dejamos ir y se nos va el tiempo también.
Pregunta 8 ¿Cómo valoras las herramientas telemáticas que usa el CEP para las actividades comunicativas? Comenta alguna cuestión que creas que se podría mejorar.		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
Creo que el correo electrónico, en comunicación interna, es lo más fiable y permite exponer la información de forma reflexiva y eficaz. No creo que las actas de las reuniones sean eficaces para la comunicación, sí como registro de lo que se trata en las reuniones, pero no recogen con detalle todo lo que hay que transmitir. Teniendo una intranet, por ejemplo, con la información más relevante al acceso de todo el personal, se funcionaría mejor, claro, porque el drive no lo maneja todo el mundo y ahí la información se dispersa o se enmaraña. Calendar, tablón de	En <i>GSuite</i> , por ejemplo, yo creo que tendríamos que invertir más tiempo porque creo que no le sacamos todo el potencial que puede tener.	Yo las veo totalmente mejorables. Veo su eficacia pero el problema que veo es que cuando no tenemos una serie de instrucciones claras para decir dónde puedo poner las cosas y cómo las debo poner, etc. , pues no todos tenemos las mismas destrezas digitales y no todos las utilizamos con la misma eficacia. Yo creo que habría que establecer unas instrucciones claras y homogéneas, e incluir al personal laboral también en el uso de esas herramientas comunes de todos.

<p>anuncios, no son tan eficaces como deberían ser de hecho.</p>		
<p>Pregunta 9 ¿Cómo valoras los canales de comunicación no formales como el grupo de Whatsapp?</p>		
<p>Directivo 1</p>	<p>Directivo 2</p>	<p>Directivo 3</p>
<p>Personalmente, en nuestro caso, salvo algunas excepciones, es un canal que favorece la cohesión y el contacto personal. Es cierto que si se utiliza mal, en momentos que no son oportunos, puede crear malestar. En otros grupos de whatsapp, por ejemplo, los que se crean para los grupos de trabajo, se provocan más disfunciones y se crea más desinformación que comunicación. En el nuestro, en cambio, creo que hacemos esfuerzos por acotar y beneficiarnos de la inmediatez, teniendo claro que no es el canal profesional de comunicación.</p>	<p>No sé, habría mucho que mejorar, no sé, por ejemplo que hubiera un <i>Whatsapp</i> para asuntos exclusivamente puntuales y urgentes.</p>	<p>Un grupo se hace más grupo mientras más contactos informales tenga. Soy de esa opinión. Yo creo que no podemos separar lo profesional de lo personal. Eso sí, debemos saber respetar lo personal para que no interfiera en lo profesional. Un canal informal puede servir para solucionar eficazmente un problema o una urgencia.</p>
<p>Pregunta 10 ¿Se informa desde la dirección a las personas que se incorporan al CEP de la existencia de canales informales de información y de que se usan para cuestiones relativas al trabajo, además de para otros fines sociales?</p>		
<p>Directivo 1</p>	<p>Directivo 2</p>	<p>Directivo 3</p>
<p>Delimitando el sentido de los no formales, porque la cohesión de grupo humano también es importante, ahora bien, obligatoria no puede ser esa participación en un canal no formal. Podría estar recogida esa información en el manual informativo que se elaborara. En realidad, existen ya muchos documentos informativos que están desperdigados, que habría que retomar y unificar. Por ejemplo, el guión de visita a los centros, se trabajó y se quedó un poco al margen, sin ser conocido por asesores al cabo incluso de un año de haber sido redactado.</p>	<p>Sí, yo creo que también debería estar incluido en ese dossier que hemos ido comentando al principio, todo por escrito a ser posible.</p>	<p>Sí. Yo siempre he dicho que tenemos que hacer un manual de acogida común a todos los CEP. Es una asignatura pendiente.</p>
<p>Pregunta 11 Dime si estás: Muy de acuerdo/De acuerdo/Parcialmente en desacuerdo/Totalmente en desacuerdo. "A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación interna "</p>		

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
Totalmente de acuerdo.	Habría que ver exactamente cómo llevarla a cabo, pero la idea, y en general todo lo que sea ganar en eficiencia, es buena, claro, es positivo. Lo que pasa es que si un mismo tema lo trabajamos los ocho al final nos acabamos liando, lo mejor es que un pequeño grupo trabaje en el tema y lo presente al resto del equipo.	Estoy entre de acuerdo y muy de acuerdo, pero hay que mejorar.
Pregunta 12		
¿Consideras que las herramientas de comunicación interna que tiene el CEP son suficientes o incorporarías alguna otra?		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
Creo que son suficientes aunque no hemos tenido tiempo de explorar las diferentes opciones que nos ofrecen. Por ejemplo, el paquete GSuite.	Una herramienta así (la que haría posible un registro grabado de las actividades que se llevan en el centro, independientemente de quién sea su responsable) mejora mucho seguro la imagen del CEP porque si no, es verdad que si alguien llama y pregunta por un tema que tú no llevas y no sabes informar, damos la impresión de que funcionamos como compartimentos estancos que cada uno lleva lo suyo y no tiene ni idea de cómo funcionan los demás.	Nada es absolutamente bueno todo es muy mejorable y en este caso la comunicación hay que mejorarla.
TERCERA PARTE: AGENTES Y HABILIDADES		
Pregunta 13		
En cuanto al desempeño y funciones del personal del CEP, ¿se le comunica desde la dirección en el momento de su incorporación cuáles son sus funciones o se da por supuesto que las conocen?		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
Las conocen, porque acaban de presentar un proyecto, aunque si nos referimos a todo el personal, no solamente a los asesores, es verdad que sí se concretan sobre el terreno; al PAS, depende del perfil que tenga la persona, le puedes dar más o menos competencias, pero está claro que por ejemplo las de un conserje son muy limitadas y no pueden ser más de las que son.	En principio se le comunican, el problema está en que a veces en lugar de aprender a hacer el trabajo que nos corresponde, dejamos que eso que no sabemos hacer lo hagan otros, estos otros entran en ese juego y al final las competencias se adaptan a las aptitudes, y no al revés.	Debería haber un escrito con las funciones específicas de nuestro CEP, porque claro que conocen las generales, han elaborado un proyecto, pero necesitan una información adaptada a CEP en concreto al que se unen.

Pregunta 14 ¿Crees que el personal asesor conoce las funciones del PAS y viceversa? En el caso de que la respuesta fuese negativa, ¿crees que puede conocerla fácilmente?		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Se tienen que conocer, claro. Estaría bien que por escrito quedase claro el reparto de funciones, pero cuesta que el personal del PAS llegue a conocer qué lleva cada asesor. A mí como directivo me sirve mucho el modelaje, es decir, ante una llamada externa por ejemplo, formo al nuevo miembro del equipo respondiendo yo a esa llamada y mostrándole con el ejemplo cómo hay que responder. Es un ejemplo.</p>	<p>Yo creo que no, que hay un gran desconocimiento de lo que hacemos cada uno, lo que cada uno tiene que hacer, etcétera etcétera. A veces se mezclan funciones y se está cargando a alguien con una responsabilidad que no es suya.</p>	<p>No, no hay esa comunicación. Y no valoramos la labor que a veces hacen desde el PAS.</p>
Pregunta 15 ¿Crees que el PAS se mantiene informado de la misma forma que las asesorías?		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>No del todo. La información, en general, se vuelca más en las asesorías, solo cuando hay demasiadas llamadas o demanda externa de información se ha dado información concreta al PAS para que pudiera dar respuestas. La secretaria es la responsable del PAS, pero hay veces que el PAS acude a mí personalmente porque no obtiene las respuestas del secretario, y yo tengo que reconducirlos. Como ves, al final acudimos a la fuente de información que creemos que va a cubrir nuestras necesidades de información. Pienso que las reuniones del equipo directivo, en este sentido, deberían ser más frecuentes y más eficaces al respecto de dejar claras las funciones y responsabilidades de cada uno.</p>	<p>No, porque aunque en principio en los correos masivos se incluye también al PAS, hay quien lo lee y quien no lo lee, yo creo que no. Hay quien mira el <i>Google Calendar</i> y quién no.</p>	<p>El secretario es quien está encargado de informarles.</p>
Pregunta 16 ¿Qué opinas sobre el clima de convivencia en el CEP?		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Yo creo que es bastante positivo; hay confianza, hay cercanía, con</p>	<p>En general no es malo; los primeros años que yo estuve el</p>	<p>Yo considero que es bueno. Mejorable, pero no malo. Me</p>

<p>unas personas más que con otras, pero entiendo que es positivo y que si hay algún conflicto siempre se puede hablar y tratar, con más o menos tensión, pero hay suficiente comunicación para hablar las cosas.</p>	<p>ambiente era mucho más tenso. Si comparas con otros centros de formación o centros educativos no nos podemos quejar.</p>	<p>gustaría aportar en esa mejora, considero que es parte de mi función que el equipo humano funcione con un buen clima de forma genuina, no porque sabemos que es lo "correcto".</p>
<p>Pregunta 17</p> <p>¿Consideras que el personal del CEP es un buen embajador de marca de la organización?</p>		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Yo entiendo que sí, y además creo que es un valor porque es compartido por todos, desde quien atiende el teléfono o abre la puerta al que tiene más nivel de responsabilidad. Todos saben que son parte de la imagen del CEP.</p>	<p>En general, sí.</p>	<p>Yo veo que sí, que el grupo se vende muy bien. De hecho, damos una imagen que a veces "asusta", por excesivo buen funcionamiento.</p>
<p>CUARTA PARTE: BIDIRECCIONALIDAD Y COMUNICACIÓN TRANSVERSAL</p>		
<p>Pregunta 18</p> <p>¿Crees que la comunicación con el personal desde la dirección es bidireccional y recibes como directivo un <i>feedback</i> o respuesta de la manera de gestionar las herramientas de comunicación interna?</p>		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>Sí, creo que hay información en red, aunque parte de la información me tiene a mí como principal transmisora, pero no la única. En las reuniones de equipo provincial, por ejemplo, me informan a mí y yo a mi vez transmito la información a las asesorías.</p>	<p>No, no siempre. Es muy mejorable. Cualquier herramienta que sistematice el flujo y la actualización de la información sería buena, sin duda.</p>	<p>Sí, a mí además me parece que se nos informa con confianza.</p>
<p>Pregunta 19</p> <p>¿Consideras que la comunicación interna en el CEP es transversal y se involucran todos los componentes de la organización?</p>		
Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
<p>La idea es que todos participen, aunque no siempre se consigue. Depende mucho de la persona que se involucre en algo que no se considera capaz o piensa que no puede ser de interés para el resto del grupo.</p>	<p>Creo que el PAS percibe la comunicación solo en un sentido jerárquico desde arriba y hacia abajo, incluso con las asesorías. Es complicado cambiar las inercias de ciertos colectivos en la administración.</p>	<p>Sí. Cuando alguien tiene alguna demanda o algún problema, no tiene ningún problema al elevarlo a la dirección, incluso si puede afectar a toda la plantilla. Y al revés también ocurre.</p>
<p>Pregunta 20</p>		

Si tuvieras que valorar el papel de la comunicación interna en el CEP, ¿con qué opción de las siguientes te identificas más?

a) Permite la interacción informal de los empleados.

b) Transmite los objetivos de la organización.

c) Es un mecanismo de coordinación entre empleados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.

d) Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa del CEP, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados en una misma dirección.

Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
Yo me quedaría con la tercera.	Me quedaría con la C, es un mecanismo de coordinación entre empleados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.	La última, con diferencia. Sin lugar a dudas.

Anexo II. Encuestas

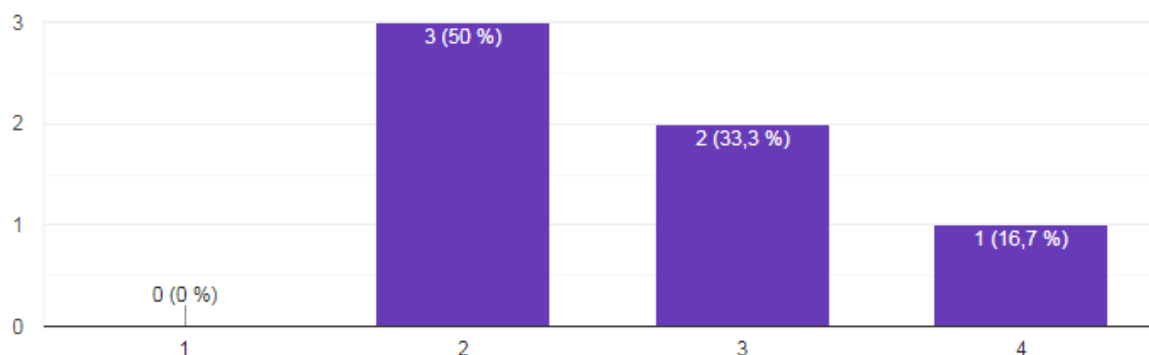
Auditoría de comunicación. Encuesta a los empleados del CEP (3 asesores de formación y 3 personas del P.A.S.)

Auditoría de comunicación. Encuesta a los empleados del CEP (3 asesores de formación y 3 personas del P.A.S.)

PRIMERA PARTE: TEMAS CLAVE

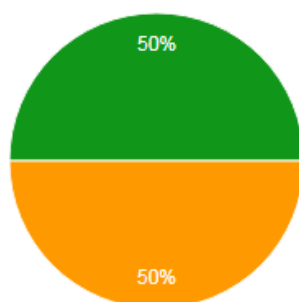
Pregunta 1

1. ¿En qué grado estás de acuerdo con la afirmación: "La dirección me ha comunicado al incorporarme al CEP su estilo de dirección, informándote de cuál es su objetivo y los principios en los que se apoya".



Pregunta 2

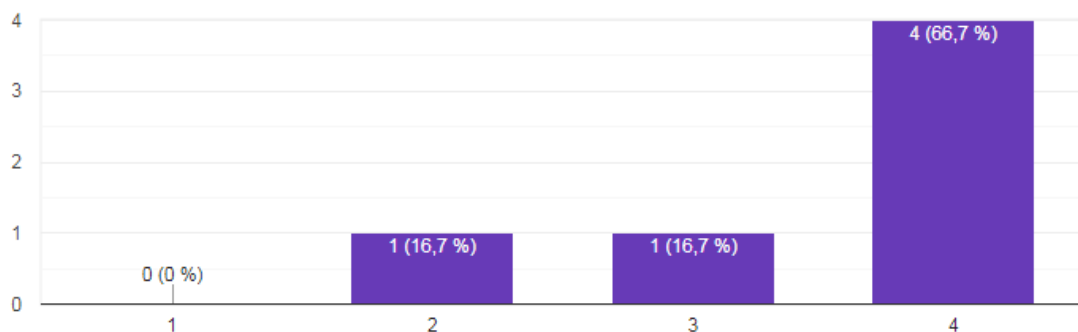
¿Cómo percibes la comunicación interna dentro del CEP?



- Poco fiable, a menudo incierta
- Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.
- En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido
- La información que se comunica es rigurosa y fiable

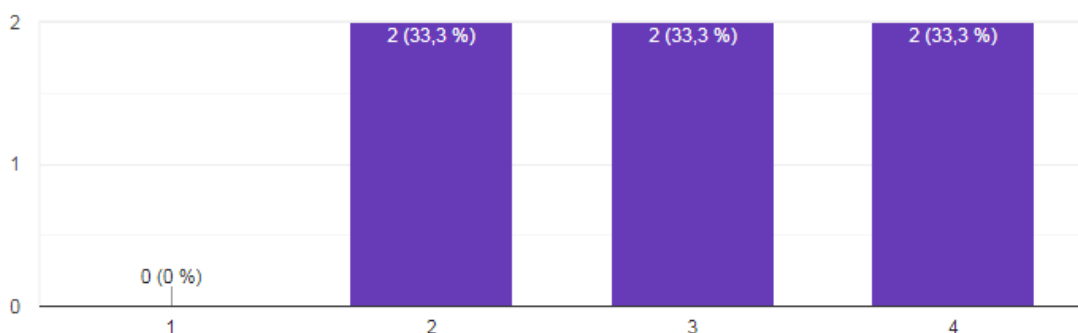
Pregunta 3

¿Crees que en el CEP se considera la comunicación interna como una herramienta estratégica fundamental en la organización?



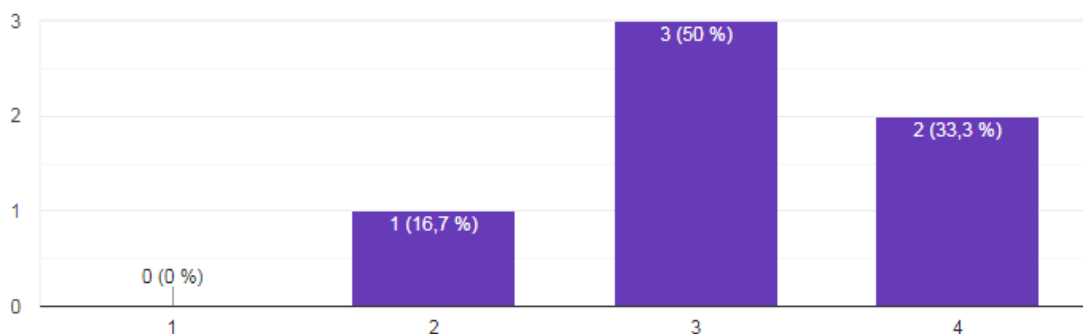
Pregunta 4

¿Crees que la comunicación interna se usa desde la dirección para coordinar a todo el personal del CEP y mantenerlo informado así como para motivarlo?



Pregunta 5

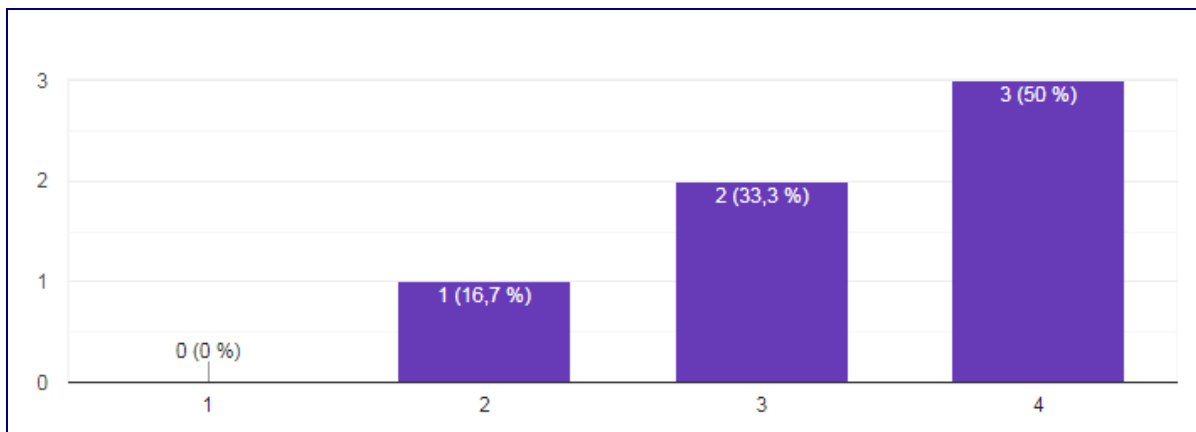
¿Crees que la comunicación interna se usa desde la dirección de forma proactiva y ayuda a generar en el personal un sentimiento de pertenencia al CEP?



SEGUNDA PARTE: CANALES DE COMUNICACIÓN

Pregunta 6

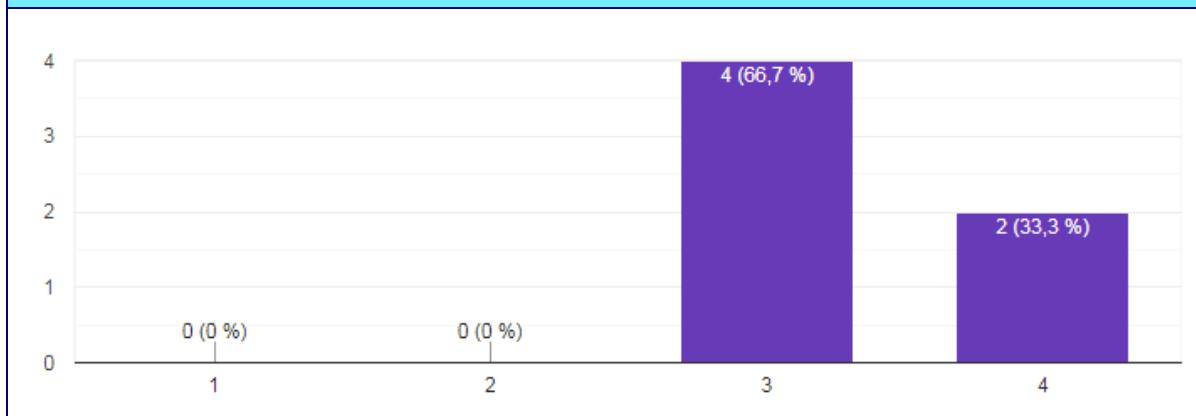
¿Consideras que, a grandes rasgos y a tu juicio, son efectivas las reuniones de trabajo?



Pregunta 7
¿Qué propones para mejorar la eficiencia de las reuniones?

- Quizás que la participación sea unánime.
- No tengo nada que aportar.
- Medir bien las intervenciones y no entrar en debates o apreciaciones personales.
- Que se disponga, por todos los asistentes, de toda la información pertinente previo a la reunión para así:
 - poder hacer aportaciones más rigurosas y eficaces
 - ser más eficientes en los tiempos.
- Que los documentos y/o materiales a revisar en la misma estén actualizados y disponibles para no ralentizar unos acuerdos tomados en la reunión que, en muchos casos, son urgentes.
- Nada.
- Definir previamente los contenidos de las reuniones de forma clara y establecer los objetivos

Pregunta 8
¿Qué valoración te sugiere el uso de las herramientas telemáticas que usa el CEP para las actividades comunicativas (de índole interno)?

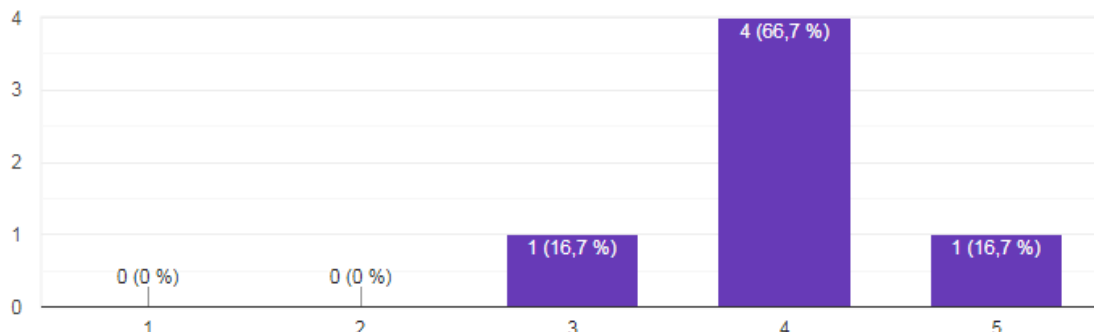


Pregunta 9
Comenta algún aspecto que mejorarías o incorporarías respecto de las herramientas telemáticas en su función comunicativa (de índole interno)

- Creo que la comunicación telemática interna funciona bastante bien en general.
- No tengo nada que aportar. No soy especialista.
- El uso del correo como medio oficial para las informaciones de ámbito laboral.
- Recientemente se ha actualizado la sobreabundancia de elementos en la plataforma Drive.
- Ninguno.
- Concisión y claridad.

Pregunta 10

Valora la utilidad de los canales de información no formales como herramienta de comunicación interna (no necesariamente de trabajo) en el CEP



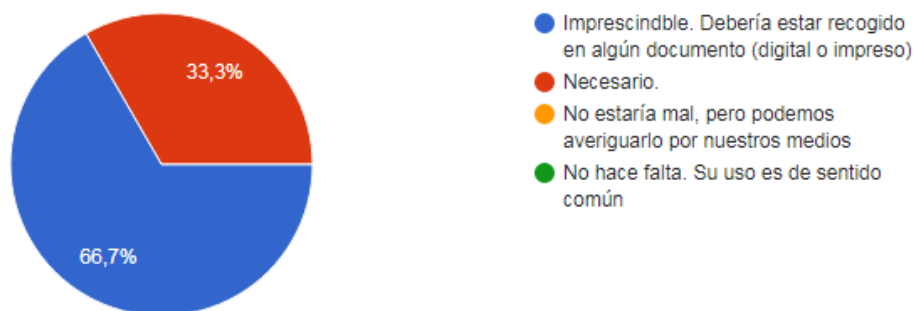
Pregunta 11

Comenta algún aspecto que complemente tu respuesta anterior

- Se podría hacer un uso más efectivo de las redes sociales.
- No tengo que aportar.
- El *Whatsapp* es útil en dar una información inmediata como algo puntual
- Por la naturaleza del ámbito profesional y su dinámica de trabajo consustancial, se precisa de múltiples cauces no formales (aplicaciones de mensajería momentánea, teléfono o dificultad en mantener la inflexibilidad de los marcos horarios de trabajo estipulados) para el desarrollo efectivo de las labores.
- Complementa a los formales
- La Administración educativa adolece de capacidad de información clara, rigurosa y precisa que debe compensarse con canales no formales

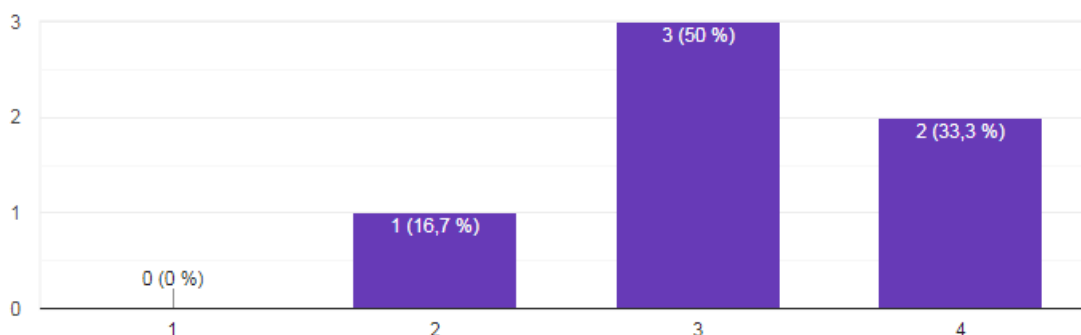
Pregunta 12

Que la dirección informe al personal de nueva incorporación del uso de todos los canales disponibles (formales o no formales) es:



Pregunta 13

De la frase: "“A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación interna ” estoy:



Pregunta 14

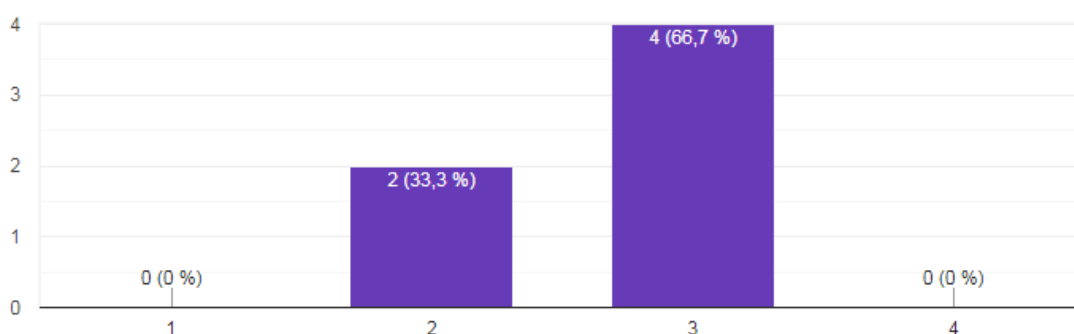
14. Comenta si consideras que las herramientas de comunicación interna que tiene el CEP son suficientes o incorporarías alguna otra.

- Creo que las herramientas de comunicación internas deberían de estar más coordinadas.
- Son suficientes.
- Creo que optimizando las que tenemos es suficiente
- Propondría enfatizar y mejorar el uso de las disponibles e innovar con alguna otra que pueda generar un mayor impacto en la comunicación del equipo.
- Son suficientes.
- Las herramientas son adecuadas, su uso no es siempre el pertinente en tiempo y forma.

TERCERA PARTE: AGENTES Y HABILIDADES

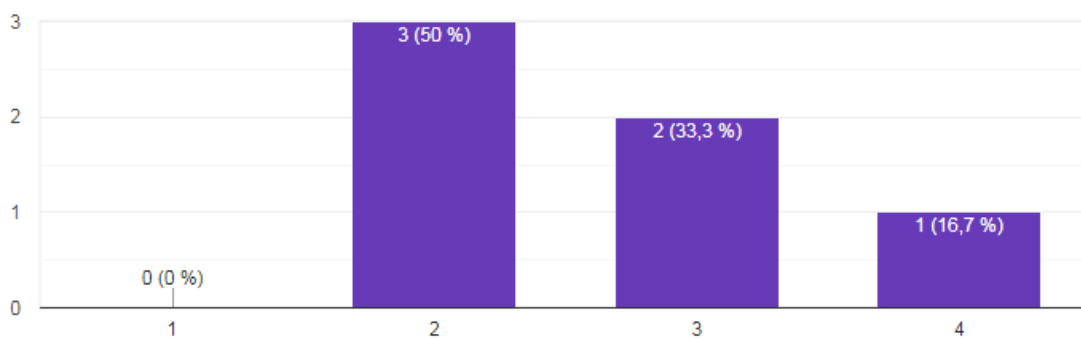
Pregunta 15

En cuanto al desempeño y funciones del personal del CEP, valora la información que se comunica desde la dirección al personal en el momento de su incorporación.



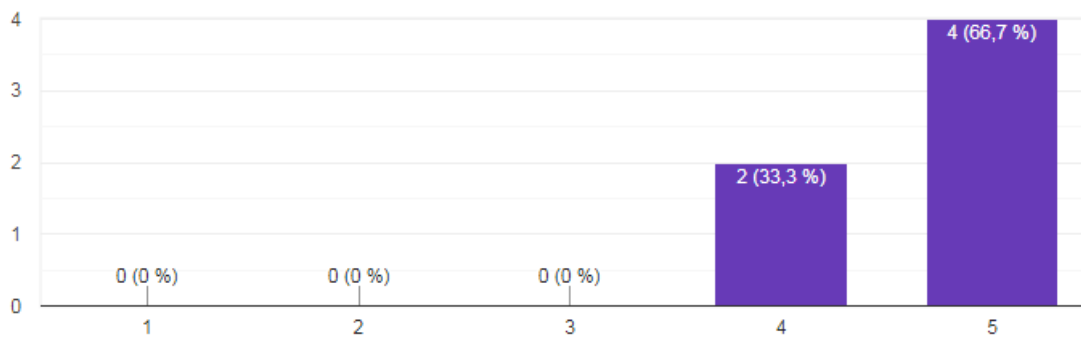
Pregunta 16

Valora el conocimiento que los asesores tienen de las funciones del PAS y viceversa.



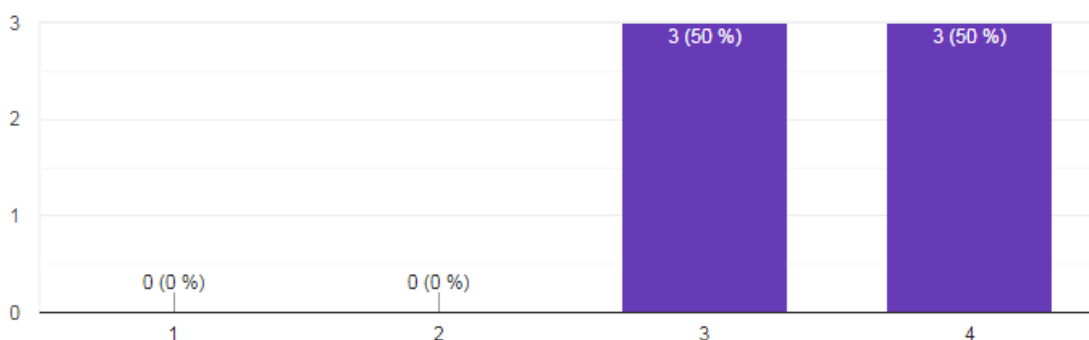
Pregunta 17

Valora el clima de convivencia del CEP.



Pregunta 18

De la frase: En general, las personas que trabajan en el CEP son unos buenos "embajadores de marca", estoy



CUARTA PARTE: BIDIRECCIONALIDAD Y COMUNICACIÓN TRANSVERSAL

Pregunta 19

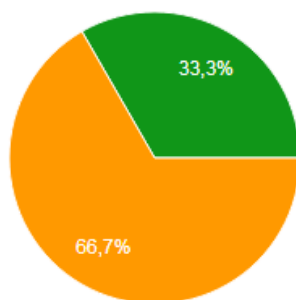
Comenta si la comunicación de la dirección (toda o parte del equipo directivo) con el personal es bidireccional, esto es, fluye de la misma forma desde la dirección hacia el personal y al revés.

- Podría mejorar para que siempre todo el equipo directivo maneje la misma información.
- Es bastante buena.
- Es bastante fluida y de fácil acceso para el personal.

- Bidireccional.
- Es bidireccional. La comunicació es muy fluida
- La direcció es receptiva a las aportaciones de los asesores

Pregunta 20

Si tuvieras que valorar el papel de la comunicación interna en el CEP, ¿con qué opción de las siguientes te identificas más?



- Permite la interacción informal de los empleados
- Transmite los objetivos de la organización 2
- Es un mecanismo de coordinación entre empleados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación
- Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa del CEP, permite proyecta...

Si quieres dejar alguna aportación final sobre la comunicación interna que sea de interés, puedes hacerlo aquí

- Lo que más valoro es el apoyo y la disposición de todos los miembros del equipo, así como la disponibilidad ante cualquier imprevisto. Además las decisiones se consensuan y todos/a los miembros son escuchados.
- Más jamones sofisticarían y facilitarían obstrucciones a la fluidez de la información.

Anexo III. Manual de Acogida

Centro del Profesorado Alcalá de Guadaíra



Manual de Acogida

BIENVENIDO, BIENVENIDA



Bienvenido/a porque estamos muy contentos de contar con un/a nuevo/a profesional para nuestro equipo.

Éste es tu Manual de Acogida, diseñado para que puedas familiarizarte rápidamente con el CEP de Alcalá, pero sobre todo, para que comprendas cómo trabajamos y cómo nos organizamos.

Los objetivos de este Manual se resumen en:

- Que te sientas acogido/a en un nuevo entorno.
- Que conozcas nuestra visión.
- Que compartas los valores de nuestra cultura.

De esta manera te ayudamos a conseguir el éxito en tu lugar de trabajo y por tanto el éxito de todos.

Carmen Poblador Blázquez

Directora del CEP de Alcalá de Guadaíra

1. EL CEP DE ALCALÁ DE GUADAÍRA

El Centro de Profesorado de Alcalá de Guadaíra es uno de los 32 centros que forman la red del Sistema Andaluz de Formación Permanente del Profesorado, cuyo objetivo es la dinamización, planificación y desarrollo de la formación del profesorado. El CEP cuenta con autonomía pedagógica y de gestión en los términos establecidos en el Decreto 93/2013.

El CEP de Alcalá de Guadaíra da soporte y apoyo a 158 centros (unos 4600 docentes) dentro de su ámbito de actuación, que está enmarcado en la zona educativa 4 de la provincia de Sevilla y comprende tres comarcas diferenciadas: la Campiña, la Vega y los Alcores, con los siguientes municipios: Alcalá de Guadaíra, Arahal, Carmona, Guadajoz, La Campana, Dos Hermanas, Mairena del Alcor, Paradas, Marchena y El Viso del Alcor. Los centros educativos son de distintas tipologías y etapas educativas y la mayoría del censo escolar se concentra en las dos localidades más pobladas: Alcalá de Guadaíra y Dos Hermanas.

El CEP de Alcalá da cuenta de su gestión y de los resultados obtenidos en materia de formación del profesorado a la **Dirección General de Formación del Profesorado y de Innovación Educativa** es cuyo titular es actualmente el Director General **D. Antonio Segura Marrero**, siendo los Jefes de los distintos Servicios: **D. Pablo López García** (Servicio de Planes de Formación), D. José Antonio Agromayor Cid (Servicio de Innovación Educativa) y D. Manuel Martín González (Servicio de Planes y Programas Educativos). Asimismo, también da cuenta de su gestión y a la correspondiente Delegación territorial de Sevilla, cuya titular es **D^a María Teresa Gutiérrez Rivero**.

DATOS DEL CEP

Dirección: Calle Alcalá de Ebro s/n. 41500. Alcalá de Guadaíra.

Teléfonos: 9556819-20/-28 Fax: 955681383

Correo electrónico corporativo: 41200042.edu@juntadeandalucia.es

2.MISIÓN, VISIÓN, VALORES DEL CEP DE ALCALÁ DE GUADAÍRA

2.1.Misión

El CEP tiene por objeto contribuir a la mejora profesional docente con una oferta formativa adecuada a las necesidades del profesorado y vinculada a la calidad de la enseñanza y al éxito educativo del alumnado desde un enfoque inclusivo.

Por otra parte, el CEP dirige sus actuaciones a fomentar la investigación, la innovación, el conocimiento compartido y producido en los centros, creando y dinamizando espacios de reflexión sobre la práctica y de trabajo colaborativo entre el profesorado.

En todo caso, la planificación de sus actividades tendrá en cuenta las directrices marcadas por el Plan de Formación del Profesorado vigente en cada curso, así como las instrucciones que en cada curso escolar publica la Dirección General de Formación del Profesorado e Innovación Educativa.

2.2.Visión

La imagen que el CEP se plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro es la de ser capaces en todo momento de responder a las necesidades de los centros de la forma más eficaz posible, manteniendo o superando las expectativas que los centros y el profesorado tienen sobre las actuaciones que se deriven de las detecciones de esas necesidades formativas.

2.3.Valores

Los valores en los que nos apoyamos para desarrollar nuestra labor son:

- El respeto a la institución educativa distinta de la nuestra, es decir, el respeto a que cada centro educativo tiene una organización temporal, espacial y de equipo distinta y que debemos conocer, para evitar intromisiones que puedan entorpecer su labor.
- El conocimiento de los centros, de la cultura, de las personas dinamizadoras, de poner en valor lo que hacen, de la cercanía y poner en valor los aspectos en que nosotros podemos apoyar. En muchas ocasiones, estos aspectos son muy rentables para los centros y éstos lo desconocen.
- La cooperación con los centros, buscando dinámicas de igual a igual con tacto, con respeto y buscando siempre dar el mejor servicio formativo.

3.ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

3.1.Organigrama funcional

En este curso académico, el CEP lo formamos las siguientes personas:

C.P. B.DIRECTORA		
A.D.R. VICEDIRECTOR		J.R.P.R. SECRETARIO
M.A.B.C. ASESOR DE FORMACIÓN	O.M.A.C. ASESOR DE FORMACIÓN	A.C.M. ASESOR DE FORMACIÓN
J.G.D.G. ASESOR DE FORMACIÓN		A.V.P. ASESOR DE FORMACIÓN
J.R.C. ADMINISTRACIÓN		M.P.C. BIBLIOTECA
P.G.S. ORDENANZA		P.M.M. ORDENANZA

3.2. Funciones del personal

Las funciones de los asesores de formación del CEP vienen recogidas en la normativa. En Los **miembros del PAS** realizarán las tareas encomendadas, según su categoría administrativa y en función de una distribución equitativa de la carga de trabajo del centro. Con carácter general, las funciones y tareas que desarrollarán individualmente serán las siguientes:

Administración. **Jeromi** (Jerónima Rubio) se encarga de las tareas administrativas y gestión económica.

Ordenanzas. **Pedro y Pastora** se encargan de: reprografía, preparar carpetas y salas, encuadernación, registro de entradas/salidas, colocar cartelería, atención telefónica, actualizar tablón de actividades, pasar notas en formato oficial, preparar documentación, compras, etc.

Desde el curso 2016-17 tenemos contratado el servicio de mantenimiento de la biblioteca con la empresa Aula de Ocio S. L. La monitora de biblioteca es **Mercedes**, que se encarga entre otras cosas del control de préstamos y devoluciones de los fondos; seguimiento y actualización de las suscripciones periódicas del centro; adquisición de nuevos fondos para la actualización del catálogo con la recogida de información de distintas editoriales; etc.

3.3. Proveedores

Existe un contrato de mantenimiento de equipos informáticos anual con la empresa **Solinfor S.L.** Mediante este contrato, disponemos de personal de la empresa un día a la semana para mantenimiento y reparación de equipos. El nombre de la persona encargada es **Reyes**.

4. NORMAS LABORALES GENERALES

4.1. Bajas por enfermedad

Se aplicará el convenio para cada colectivo que trabaje en el CEP. Por norma general, si se falta entre 1 y 3 días, hay que presentar al reincorporarse al trabajo, el justificante de haber acudido a un centro de salud que se entregará a la administrativa para que lo archive.

En el caso de sufrir una baja de más duración, hay que aportar los correspondientes partes de baja. Se enviarán por correo electrónico a la subdirección. En el momento de reincorporarse se aportará el parte de alta.

4.2. Calendario laboral

El equipo técnico del CEP se regirá por el calendario escolar de la localidad de Alcalá de Guadaíra y el resto del personal por el que rige su convenio. Al comienzo de cada curso escolar, la dirección le hará llegar a todo el personal del CEP el calendario escolar.

4.3. Permisos

La administración educativa de la que forma parte el CEP, aplica las medidas en materia de permisos, licencias y reducciones de jornada, adaptándolas a las peculiaridades de la función docente. Toda la información sobre éste particular se encuentra en la web:

<https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/web/ced/permisos-y-licencias>

4.4. Horario general

El horario de atención al público del CEP de Alcalá es el siguiente:

De lunes a jueves, de 8:30 a 20:30 y viernes de 8:30 a 14:30.

El **personal asesor** tiene que fijar 30 horas a la semana de forma presencial, con un mínimo de 2 horas al día y al menos una tarde.

De manera anticipada, cada asesor o asesora, realizará antes del viernes anterior a la semana que planifica una propuesta de su horario semanal en el Google Calendar, en el que incluirá las visitas o salidas previstas, así como la tarde o tardes que permanecerá presencialmente en el CEP o en los centros donde desempeñe sus tareas. Esta propuesta, será entregada por el vicedirector y la firmará ese mismo viernes.

Al finalizar cada semana, si ha habido modificaciones en el calendario previsto, las registrará en el Calendar. El vicedirector imprimirá los calendarios registrados que serán firmados por cada asesor o asesora.

El **personal de administración y servicios** fijará su horario semanal con el secretario del Centro.

5. INFRAESTRUCTURAS Y CANALES DE INFORMACIÓN

5.1. Infraestructuras

Dentro de las instalaciones que el CEP ocupa, la planta baja dispone de dos salas polivalentes multiuso (Salas 1 y 2), servicios y sala de informática, con 24 ordenadores con instalación dual Windows/Linux. En la planta primera se encuentran los despachos de las asesorías, el despacho de la dirección, el despacho de secretaría, el despacho de administración, conserjería, la biblioteca, la sala polivalente multiusos (Sala 4), el aula de ciencias (laboratorio) y dependencias ocupadas por el EOE de la localidad.

Las zonas de tránsito se utilizan también para la difusión de materiales, buenas prácticas y actividades formativas.

5.2. Canales de información

5.2.1. Correo electrónico

Como todos los centros de la Consejería de Educación, el CEP tiene una dirección de correo corporativo: **41200042.edu@juntadeandalucia.es** . Desde este correo se envía toda la información de interés a las direcciones de los centros (también a sus correos corporativos), a los colaboradores y ponentes de las actividades de formación que se realizan así como la información institucional.

Es el medio de comunicación que más usamos. El CEP tiene una suite ofimática **GSuite** que ofrece cuentas de correo electrónico a todos los que formamos parte de la organización. La cuenta principal es cepse4@cepalcala.org.

Las cuentas de los asesores de formación y equipo directivo son:

- Óscar Álvarez CEP oscaralvarez@cepalcala.org
- Miguel Ángel Bellón Crespo miguelangelbellon@cepalcala.org
- Ángel Camarena CEP angelcamarena@cepalcala.org
- José Ramón Del Pino CEP joseramondelpino@cepalcala.org
- Antonio Díaz CEP antoniodiaz@cepalcala.org
- Gabriel Díaz CEP Permanente gabrieldiaz@cepalcala.org
- Carmen Poblador CEP carmenpoblador@cepalcala.org
- Antonio Vázquez CEP antoniovazquez@cepalcala.org

Es recomendable que crees una etiqueta en los contactos de tu cuenta con el nombre de EQUIPO TÉCNICO y que contenga las direcciones anteriores, pues muchos correos van dirigidos a todo el equipo.

Por otra parte, los correo del resto del personal son:

- Jerónima Rubio (Jeromi) CEP jeronima@cepalcala.org
- Mercedes Pedrero CEP biblioteca@cepalcala.org
- Pastora González CEP pastoragonzalez@cepalcala.org
- Pedro Morales [pedromorales@cepalcala.org](mailto:pedomorales@cepalcala.org)

Los correos que se envían suelen tener un **pie**, que cada uno personaliza, aunque es recomendable que contenga el mismo tipo de información.

Un ejemplo es el siguiente:

Nombre y apellidos

Centro del Profesorado de Alcalá de Guadaíra

T. 697952284

Corporativo: 752284

Alcalá de Ebro s/n

41500 Alcalá de Guadaíra (Sevilla)

T. 955 68 19 20/28

www.cepalcala.org

AVISO LEGAL. En cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter personal, le informamos que sus datos forman parte de un fichero responsabilidad de CEP ALCALÁ DE GUADAÍRA con el fin de contribuir al desarrollo de la formación del profesorado. Si desea darse de baja puede hacerlo por correo electrónico a la dirección cepse4.ced@juntadeandalucia.es indicando en el asunto la palabra BAJA, o si desea ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición, puede hacerlo solicitándolo por escrito a CEP ALCALÁ DE GUADAÍRA c/ Alcalá del Ebro, Alcalá de Guadaíra (Sevilla), junto con la fotocopia del D.N.I. e indicando en el asunto "PROTECCIÓN DE DATOS".

Este mensaje, y los archivos adjuntos en su caso, son privados y confidenciales, dirigidos a su destinatario. Por ello, le informo que en caso de error la información contenida en el mismo es reservada y su utilización, copia o distribución está prohibida, por lo que, en tal caso, le rogamos nos lo comunique por esta misma vía y proceda a borrarlo de inmediato. Las opiniones contenidas en este mensaje y en los archivos adjuntos pertenecen exclusivamente a su remitente y no a la entidad que representa, salvo autorización expresa o que se diga lo contrario. La entidad no asume las modificaciones posteriores al envío de éste e-mail, ya que no se puede garantizar la seguridad o ausencia de errores en la correspondencia electrónica por razón de virus, manipulación, pérdida, destrucción u otra causa similar. GRACIAS

Hay un acuerdo sobre el horario del uso del correo electrónico, que se puede extender a otros canales de comunicación: el envío de correos electrónicos se hará dentro del horario de apertura

física del CEP, esto es: de lunes a jueves desde las 8:00 hasta las 20:00 y el viernes desde las 8:00 hasta las 14:30. En la medida de lo posible y, salvo excepciones de urgencia, se evitará enviar correos, tanto internos como externos, fuera de esos horarios y en festivos y períodos vacacionales.

5.2.2. Intranet

El CEP dispone de una intranet, disponible en el Google Site de la cuenta GSuite *cepalcala.org*. Todos los empleados del CEP tienen acceso mediante el correspondiente “login” y “password” que se les entregará en el momento de su incorporación al CEP. Actualmente se encuentra en su primera fase de desarrollo, aunque se está trabajando en la incorporación de nuevos servicios.

La intranet contiene entre otras cosas:

- El **Google Drive** de la cuenta de GSuite *cepalcala.org*, donde se almacena toda la información relativa al Equipo Técnico de Formación distribuida en carpetas



Vista de las carpetas del Drive de la cuenta principal

A este Google Drive solo tendrá acceso el Equipo Técnico de Formación. Aunque es usado por todas las asesorías, corresponde la organización de las carpetas al subdirector.

- **Noticias y comunidad.** Sección dedicada a la información relevante para todo el personal y dedicada también a las convocatorias, desarrollos de eventos sociales, culturales, efemérides y felicitaciones o reconocimientos.

- **Directorio.** Relación de personas, contactos telefónicos y correos electrónicos asociados a los centros educativos de la zona del CEP de Alcalá, y de los colaboradores y ponentes habituales.
 - **Buenas Prácticas.** Espacio destinado a la publicación de información, artículos u opiniones sobre cuestiones referentes a la formación del profesorado o a experiencias educativas de éxito de los centros y el profesorado.

El uso de la intranet irá definiendo sus contenidos en función de la utilidad de los mismos.

La persona responsable de la intranet es la dirección.

5.2.3. Página web

La dirección de la página web del CEP es:

<http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/web/cep-alcala-guadaira>

Esta dirección es se puede modificar parcialmente desde el CEP, aunque solo la parte de novedades y personal y solamente desde el servidor corporativo que se encuentra físicamente en el CEP. El resto de la página es corporativa y la modifican desde los Servicios Centrales de Consejería.

La información que contiene se puede resumir en la siguiente imagen

🏠	El CEP	Actuaciones formativas	Recursos y experiencias
	Datos del CEP	Autoformación	Prácticas educativas
	Personal del CEP	Actividades formativas	Publicaciones
	Nuestros centros	Listados provisionales	Biblioteca
	Plan de centro	Listados definitivos	Recursos
	Histórico		Multimedia
	Normativa		

El apartado de la web que más se consulta es el de actuaciones formativas, tanto como las actividades formativas que el CEP organiza en el curso como los listados.

5.2.4. Teléfonos

Cada asesor de formación dispone de un terminal con el número corporativo. Es recomendable comunicarse con los usuarios del CEP a través de este número de teléfono.

A continuación se muestra la relación de los números de teléfonos de cada asesor, tanto el que se puede acceder desde el exterior como el de uso corporativo. Hay que recordar que los

números de teléfonos corporativos se recomiendan entre el personal de la Junta de Andalucía:

Óscar Álvarez CEP	697952300 / 752300
Miguel Ángel Bellón Crespo	697951293 / 751293
Ángel Camarena CEP	697951298 / 751298
José Ramón Del Pino CEP	671597035 / 697035
Antonio Díaz CEP	697952301/ 752 301
Gabriel Díaz CEP	677910482 /677482
Carmen Poblador CEP	697951303 / 751303
Antonio Vázquez CEP	697952284 / 752284

Además, el CEP dispone de una centralita interna para poder comunicarse directamente el personal entre ellos. Los números de todos están disponibles en cada terminal.