



PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING

RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN

ELABORADO POR: Equipo RED	REVISADO POR: Equipo RED/ Equipo Directores	APROBADO POR:
FECHA: Noviembre 15- junio 16	FECHA: junio-octubre 16	FECHA:

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 2 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

ÍNDICE

1. Objeto
 2. Alcance
 3. Documentación de referencia
 4. Desarrollo
 - 4.1. Fundamentación teórico-práctica. Enfoque
 - 4.1.1- Imagen, Comunicación y Marketing
 - A- Imagen
 - Imagen institucional deseada de un colegio del Sagrado Corazón
 - Elementos que constituyen la imagen corporativa
 - B- Comunicación
 - I- Comunicación interna
 - I1- Comunicación descendente
 - I2- Comunicación ascendente
 - I3- Comunicación horizontal
 - I4- Comunicación informal, el rumor
 - I5- Comunicación interna, nuestros destinatarios
 - I6- Herramientas de comunicación interna
 - II- Comunicación externa
 - II1- Herramientas de comunicación externa
 - C- Marketing
 - C1- Captación de nuevos clientes
 - D- Estructura organizativa de ICM, sostenibilidad y sistemática
5. El Plan de Imagen, Comunicación y Marketing del Colegio (PICM)
 - 5.1- Pasos previos antes de elaborar el PICM
 - 5.2- Elaboración del PICM
 - 5.3- Seguimiento y evaluación del PICM
6. Anexos
 - I- Datos encuesta herramientas comunicación interna y externa en los colegios de la RED
 - II- Imagen del personal en relación con el perfil del educador del Sagrado Corazón y recomendaciones en la atención a familias
 - III- Qué demandan las familias a la Escuela
 - IV- Decálogo relación familia-colegio
 - V- Manuales Escuelas Católicas: (en archivos digitales aparte)
 - Manual de comunicación en centros educativos (redes sociales)
 - Manual de comunicación de crisis
 - VI- Plantilla para la elaboración del PICM y el Plan de acción anual

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 3 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

1. OBJETO

El presente documento tiene por objeto recoger el Plan Marco de Imagen, Comunicación y Marketing (PMICOM) de la RED de colegios del Sagrado Corazón. Responde a una necesidad compartida por todos de poner en valor y visibilizar de manera adecuada la gran tarea educativa que se realiza en nuestros colegios y que muchas veces no hacemos o no dedicamos la sistemática suficiente para poderlo llevar a cabo de manera coherente y consistente. Pretende:

- Ofrecer información y fundamentación teórico - práctica para la reflexión y el enfoque adecuado de esta tarea.
- Proporcionar la visión de la Institución en cuanto a qué comunicar (imagen deseada) y consideraciones sobre algunas herramientas de comunicación interna y externa.
- Ayudar a la elaboración y puesta en marcha del Plan de Imagen, Comunicación y Marketing (PICM) de cada colegio, que concretará y personalizará este PMICOM en el contexto y entorno donde cada colegio desarrolla su tarea y permitirá incluir, de manera estable y sostenible, el área de imagen, comunicación y marketing como parte de nuestra actividad cotidiana.

2. ALCANCE

El PMICOM se enmarca dentro del desarrollo del Plan Estratégico de la RED 2014-18 y dentro del Plan de Acción 2015-16. Es de aplicación a los quince colegios del S. Corazón que tratarán, en cursos próximos y de acuerdo al ritmo que marquen, utilizarlo como base y fundamento para elaborar y desarrollar su propio Plan de imagen, comunicación y marketing. Muchos colegios ya realizan actividades exitosas en esta área y, en este sentido, será bueno recopilar e integrar las buenas prácticas existentes en su planificación.

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Es documentación de referencia del PMICOM la siguiente:

- El **Carácter Propio** de los Colegios del Sagrado Corazón. Este documento institucional es el fundamento del que emana la **imagen deseada** que queremos proyectar como colegios.
- **Manual de comunicación en centros educativos** de Escuelas Católicas. Este documento ofrece información valiosa y actual de cómo estar en Redes Sociales, se encuentra recogido en el anexo V (archivo digital aparte).

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 4 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- **Manual de comunicación de crisis en centros educativos** de Escuelas Católicas. Lo recogemos íntegro en anexo V (archivo digital aparte) Ofrece la manera de afrontar la tarea de comunicación ante una crisis que sufra el colegio.

4. DESARROLLO

4.1- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO –PRÁCTICA. ENFOQUE

“Somos lo que comunicamos”, “lo que no se comunica no existe”... Todos sabemos la importancia que tiene la comunicación y el marketing en nuestra tarea cotidiana. Somos conscientes de la necesidad, de que habría que hacer algo, pero no sabemos cómo hacerlo. No somos expertos en la materia y, muchas veces, en contacto con expertos, no acabamos de encajar con facilidad lo que en otros entornos se hace de manera cotidiana. Nos resultan extrañas palabras como clientes, marketing, poner en valor, vender... parece como que va contra la humildad que caracteriza nuestra tarea.

En el entorno educativo cada vez se habla más de hacer visible nuestra oferta educativa, de dar a conocer lo que hacemos, de diferenciarnos, de poner en valor nuestro proyecto y atraer clientes que puedan darle continuidad. La crisis general ha llegado también a nuestro sector y, en muchos colegios, la matrícula se resiente. Nuestras familias cada vez nos reclaman mayor información, comunicación y participación, la competencia entre centros educativos crece, necesitamos abrir la escuela al entorno porque tenemos mucho que decir...

El tema lo podemos resumir en saber **qué comunicar, quién y a quién, cuándo, cómo** y que todo esto no sea esporádico sino que se haga **de una forma sistemática, sostenible**, cuidando los mensajes y propiciando una **imagen de centro** en consonancia con nuestra identidad pero fijándonos también en lo que nuestros clientes valoran, es decir, con un enfoque a nuestros clientes.



Todo esto no se improvisa, no hay recetas mágicas, **hay que trabajar**. Os vamos a proponer un ciclo de trabajo que ya nos resulta familiar y que podríamos recoger en cinco pasos: **reflexionar, planificar, proporcionar recursos, ejecutar, seguir y evaluar**.



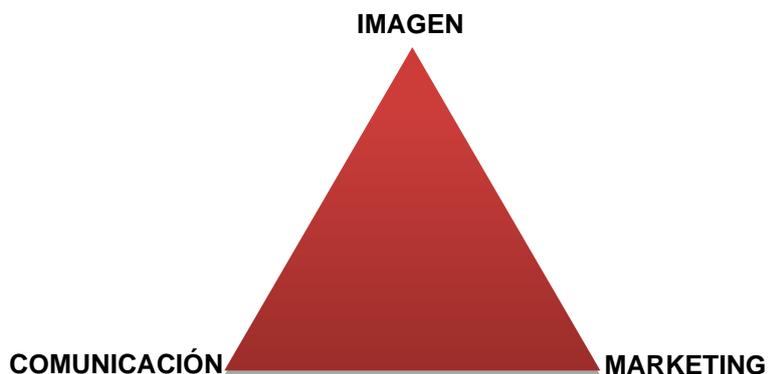
De todo esto vamos a tratar en este **PMICOM**. Nos gustaría que aquí encontréis **elementos para vuestro conocimiento y la reflexión**, insistimos en que ninguno somos expertos en el tema pero hemos investigado y profundizado para tratar de desbrozar el terreno y presentaros una síntesis fundamentada cercana a la realidad educativa que permita saber algo más. Queremos proporcionaros también **ayuda y metodología para la**

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 6 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

planificación del proceso y su **puesta en marcha**, incluyendo un catálogo de posibles **herramientas de comunicación y marketing** con nuestras reflexiones como Equipo de Titularidad de cara a cómo utilizarlas, porque **se trata de comunicar lo que somos y lo que hacemos**, queremos ser fieles a nuestro estilo que tiene mucho que decir en este tema pero **enfocado también a nuestros clientes**.

4.1.1- IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING

En este apartado vamos a tratar de aclarar los tres conceptos y su estrecha relación en el tema que nos ocupa. Son tres vértices del triángulo que queremos crear para hacernos visibles, transmitir de manera apropiada y verosímil lo que somos y hacemos, utilizando para ello técnicas y herramientas que nos permitan hacerlo con eficacia, frescura y llegando a nuestros clientes. Son tres elementos que tenemos que considerar de manera íntimamente relacionada:



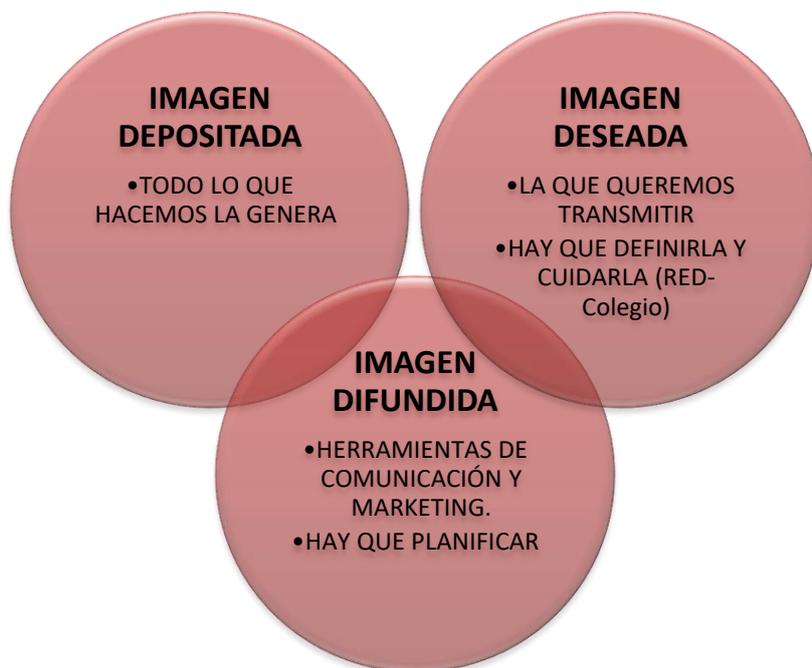
A- IMAGEN

Es quizá el vértice más importante del triángulo pues los demás están en función de ella, la difunden y visibilizan para hacerla atractiva. Hay muchos aspectos que tienen que ver con la imagen, nosotros vamos a centrarnos en lo que nos interesa como instituciones educativas que somos.

Podríamos **definir imagen** como el **aspecto o apariencia** de una determinada cosa; el **conjunto de rasgos**, cualidades que se asocian a una organización. Es aquello que la entidad **significa** para la sociedad, el entorno. La imagen es la **visión que se tiene de la organización**, cómo es percibida y es resultado del conjunto de tres imágenes diferentes:

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 7 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- La **imagen depositada** que está formada por todo lo que hacemos como organización. Cualquier cosa que hacemos de manera accidental o deliberada transmite una imagen de organización, lo queramos o no; de ahí la importancia de concienciar a todos los que forman parte de la entidad de la trascendencia de su actuación a la hora de transmitir imagen. La imagen depositada ya está en funcionamiento en nuestra organización porque no partimos de cero, **ya está creada**, nos guste o no, y debemos reflexionar sobre qué imagen tienen-tenemos de nuestra organización y si es necesario o conveniente modificarla, actualizarla, reforzarla...
- La **imagen deseada**, es la **imagen que nos gustaría transmitir** y, en este sentido, es importante definirla y compartirla. Es fundamental que la imagen deseada sea coherente con la realidad de nuestra organización pues de no ser así caeríamos en una incongruencia fácilmente detectable y que produce el efecto contrario: nos quita credibilidad. Lo que decimos y hacemos debe ser lo mismo o lo más parecido posible. Esto hay que cuidarlo mucho. Definir la imagen deseada es una tarea doble:
 - La vamos a abordar aquí como RED, sugiriendo qué imagen debe proyectar un colegio del Sagrado Corazón y qué elementos comunes debe incluir.
 - La debe abordar también cada colegio, personalizando la imagen proporcionada por la RED a la realidad concreta de su colegio en aquellos elementos que sea posible o necesario.
- La **imagen difundida**, es la imagen que vamos a tratar de visibilizar con todos los medios y **herramientas** a nuestro alcance de **comunicación y marketing**. Aquí es donde debemos **planificar las acciones** de manera sistemática para reforzar nuestra imagen. No se trata de improvisar actuaciones puntuales inconexas o caer en el activismo esporádico. Se trata de planificar en el tiempo qué tipo de acciones coherentes vamos a llevar a cabo en diversas áreas para conseguir nuestros objetivos y establecer los medios y recursos para hacerlo con continuidad, consistencia y garantía de éxito.



○ **IMAGEN INSTITUCIONAL DESEADA DE UN COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN**

A continuación vamos a definir la **imagen deseada** que, como RED, queremos que transmita el colegio, qué **rasgos** deben estar presentes en la imagen que compartimos por formar parte de la misma institución. Hace referencia fundamentalmente a **características y valores** que **como institución** queremos estén presentes. Son congruentes y emanan de nuestro Carácter Propio, de nuestra identidad. Como hemos dicho ya, el colegio debe respetar esta imagen institucional deseada y puede añadir rasgos particulares que la completen atendiendo a la particularidad del Centro.

La imagen que proyecta un Colegio del Sagrado Corazón debe incluir el siguiente decálogo:

- **Su pertenencia a la RED de colegios del Sagrado Corazón**, Institución internacional con una **herencia** de más de dos siglos.
- **La persona es lo primero**, que cada persona se sienta querida: se traduce en actitudes de cercanía, ambiente de familia, interés sincero, empatía, sensibilidad, atención a circunstancias personales, comprensión, respeto.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 9 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- **Colegio cristiano** en el que se hace un **anuncio explícito del amor del corazón de Jesús**, amor y apertura hacia todo y hacia todos.
- El **Evangelio** es el horizonte de nuestras actuaciones. Solidaridad, preocupación por los más débiles, valoración de la diversidad.
- **Desarrollo de la interioridad** para encontrar sentido a la existencia.
- Todos formamos parte de un **proyecto que nos une: Misión y Visión compartidas**, implicación, trabajo en equipo, **participación de las familias**, actitud de servicio, responsabilidad, generosidad.
- Colegio **innovador** en constante apertura al entorno, a los tiempos y a los cambios entendidos como oportunidad. Ocupación y preocupación por el **aprendizaje de los alumnos** para que sean competentes y les ayude a transformar el mundo.
- Colegio **alegre** que **vive y celebra** la vida con **sencillez y austeridad**.
- Preocupación y compromiso con la **Justicia, la Paz y la Integridad de la creación**.
- **Transparencia** en la comunicación, en la gestión.

Estos rasgos deberían ser percibidos en nuestro quehacer diario. Tenemos que decirlo y, sobre todo, hacerlo.

Un ejercicio práctico y muy recomendable es cómo hacer vida en el día a día todos estos rasgos que deben formar parte de nuestra manera de hacer. Esto afecta fundamentalmente a las personas de la organización, nuestro claustro (personal docente y no docente) que en contacto con alumnos, familias, entorno, transmite una imagen del centro. Por eso es esencial trabajar todo esto con ellos a través de diferentes dinámicas, para que el personal se identifique con la imagen del Colegio, el modo de hacer, de visibilizar. Ellos son nuestros principales embajadores en cuanto a la transmisión de imagen se refiere y tienen un poder enorme en la congruencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Si no trabajamos este aspecto con ellos dejaremos a la improvisación y a la iniciativa personal un tema que es capital para nosotros. No podemos pedir a nuestro personal que transmita una determinada imagen si no hemos trabajado con ellos el qué y el cómo visibilizar lo que somos.

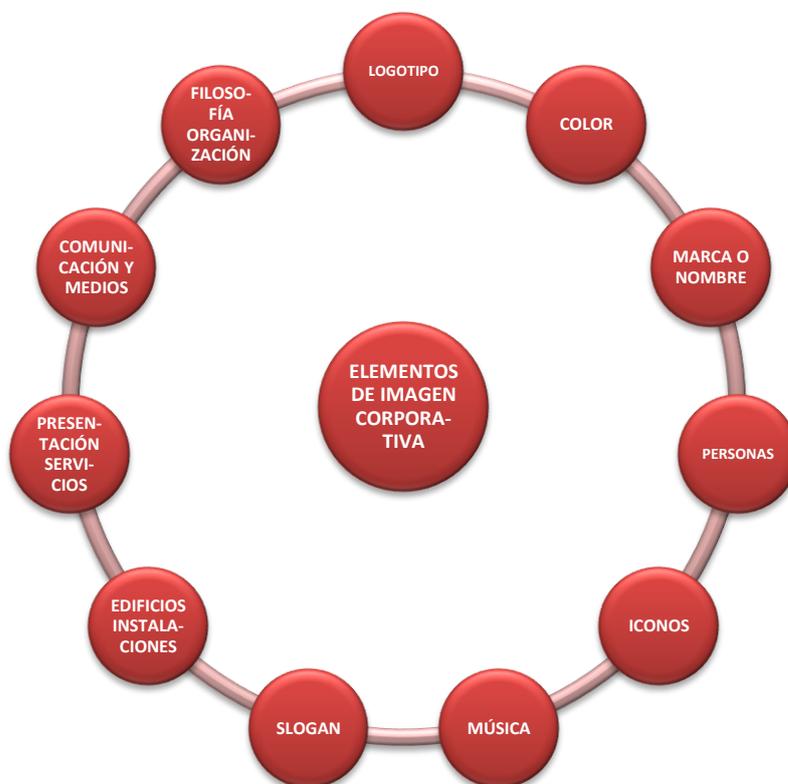
○ **ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN LA IMAGEN CORPORATIVA**

A continuación vamos a referirnos a qué **elementos** componen la imagen corporativa y debemos cuidar. Los elementos de imagen, de manera conjunta o independiente, cumplen una misma función y en ellos los usuarios reconocen a la organización en la realización del servicio que presta. Este servicio debe estar alineado con los rasgos que hemos descrito.

Algunos elementos ya los tenemos como RED de colegios y es importante asumirlos y respetarlos (no quita que puedan ser objeto de mejora) otros hay que pensar si sería conveniente tenerlos a nivel de RED o de cada Colegio. En la tabla siguiente recogemos los elementos de imagen, si son de RED o de colegio y algunas observaciones a tener en cuenta:

Elemento de imagen	RED	Colegio	Observaciones
Logotipo	x		El logotipo es único para los colegios de la RED
Color	x		El color de la RED es el que se encuentra en su logotipo y es el "burdeos", código 840000. Para seleccionar color en Office (letras, formas), formato RGB 132,0,0. Conviene utilizarlo en variadas posibilidades. Dicen que se capta antes el color que la imagen. Podemos trabajar para asociar este color a nuestra imagen
Marca o nombre		x	Cada Colegio tiene su propio nombre relacionado con su historia. Si no aparece expresamente "Sagrado Corazón" debemos intentar que aparezca en algún sitio: "pertenece a la RED de colegios del Sagrado Corazón" Supone un valor añadido.
Personas	x	x	Las personas que forman parte de la organización son claves en la transmisión de la imagen de la entidad. Hay que trabajar con ellas este aspecto si queremos que se conviertan en embajadores de nuestro proyecto. Su modo de hacer, de comunicar, de estar, de relacionarse, su imagen personal...es imagen del Centro. Trataremos el tema más adelante
Iconos	x	x	Son aquellas imágenes que se asocian con el colegio, lo evocan (imágenes de SMSB, Máter, Rosa Filipina, pozo, estatua Sagrado Corazón...), Algunas son comunes como RED, otras pueden ser específicas de cada colegio.
Música	x	x	Himno del colegio, canciones específicas (musical)... evocan al colegio cuando se escuchan y forman parte de su imagen.
Slogan	x		Deberíamos tener un slogan común para todos los colegios de la RED: corto, sencillo (entre 3 y 8 palabras) que sintetice nuestra Misión, sea

			conocido y recordado por todo el personal y objeto de difusión. Trabajaremos en ello.
Edificios		X	Los edificios, las instalaciones, los espacios, dan una imagen muy importante de lo que se hace en el Colegio y hablan por ellos mismos. Deben ser coherentes con la imagen general que se quiere difundir. Cuidado especial a las entradas del Colegio.
Presentación de los servicios		X	Hay que cuidar las herramientas que utilizamos para presentar los servicios (folletos, dípticos, carteles, trípticos, corchos...) más adelante se recogen consejos prácticos.
Comunicación y medios	X	X	Incluye todas las herramientas que utilizemos de comunicación interna y externa y dan una imagen concreta de la organización (web, circulares, correos, reuniones, entrevistas, jornadas puertas abiertas, tutorías...). Dedicamos un apartado específico a este importante tema. Mención especial merece en este apartado los elementos de identidad corporativa , es decir, los elementos visuales de la identidad de una organización, incluyen el logotipo y algún otro elemento (tarjetas de presentación, tarjetones, hojas con membrete, carpetas corporativas, convocatorias, actas, agenda, calendario, uniforme...)
Filosofía de la organización, Misión, visión y valores	X	X	Nos hemos referido a este aspecto, se trata de los rasgos que nos caracterizan y que deben estar explicitados, conocidos y difundidos. Deben corresponder con la realidad de lo que se vive en el Centro.



El Colegio debe reflexionar a la hora de hacer su Plan de imagen, comunicación y marketing la manera de incorporar, cuidar o mejorar los elementos que utiliza.

B- COMUNICACIÓN

“Comunicar es conectar nuestras historias vitales” “No se puede no comunicar”...

Hoy está asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de una organización, es “el cemento que mantiene unidos los elementos de una organización” el alma o “el sistema nervioso” de la empresa. La **comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.**

Si nos fijamos en otros sectores, para gestionar los distintos tipos de comunicación –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa– las empresas se dotan de un departamento específico de comunicación o gestión de información o de una Dirección de Comunicación

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 13 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada responsable y por cada miembro del equipo. En nuestros colegios debemos contar con alguna estructura que permita hacer este trabajo de manera sostenible aunque pocos podrán aspirar a tener un departamento específico con personal profesional. Más adelante daremos algunas ideas al respecto (apartado D).

Debemos dar un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en nuestra imagen, en la percepción de nuestro servicio y también en la calidad de vida laboral. No puede predominar una política de oídos sordos, de puertas cerradas y cometer el error de identificar “comunicación” con “información”. **La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación** “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida”. Alguien muy cercano a nuestros colegios decía “yo sé lo que os he dicho, pero no sé qué me habéis entendido”... Hay que asegurarse que el que recibe la comunicación comprende el mensaje. Este aspecto es muy importante porque cada uno filtramos la información en función de múltiples variables incluidos nuestros intereses, ideas previas, prejuicios. No debemos olvidar comprobar que la comunicación ha surtido efecto, que se ha comprendido bien su intencionalidad.

Vamos a dividir este apartado de comunicación en dos:

- **Comunicación interna** dentro del colegio, que es aquella **dirigida a generar confianza y reforzar la cohesión de la comunidad educativa**. En este apartado trataremos, por un lado, los aspectos de la comunicación descendente, ascendente y horizontal y, por otro, abordaremos posibles herramientas de comunicación interna que podemos utilizar y pistas para mejorar su uso. Tenemos que ser conscientes que trabajar la comunicación interna supone un paso de gigante para después trabajar juntos, como organización, la comunicación externa.
- **Comunicación externa** del colegio en la que, como organización, nos jugamos mucho. Es aquella dirigida a conectar con las distintas audiencias o públicos del Colegio. Se trata de establecer cómo vamos a trabajar **todos** para difundir esa imagen deseada de colegio que hemos construido. Se trata de planificar cómo hacerlo, con qué sistemática y con qué herramientas.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 14 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

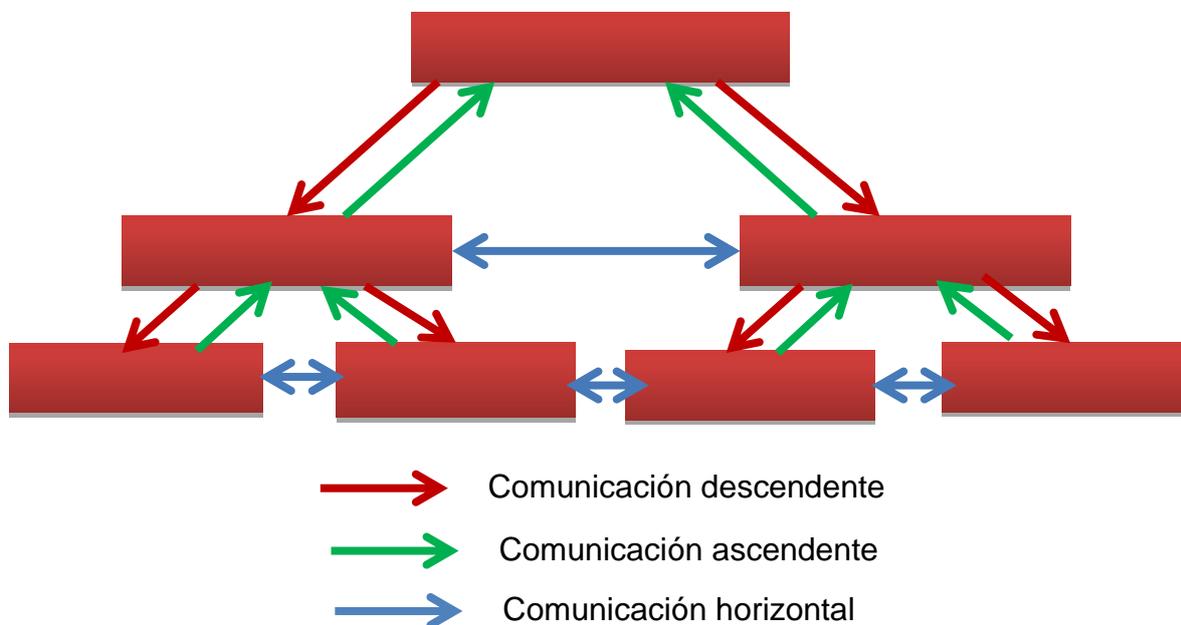
I- COMUNICACIÓN INTERNA

La necesidad de cuidar al máximo la comunicación interna se ve reforzada cuando pensamos en las múltiples **ventajas** que se derivan de ella tanto para la organización como para las personas que la componen:

- Los procesos de comunicación interna permiten a la organización **mantener la coordinación entre sus distintas partes**. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos e ir todos a una.
- La comunicación es, en sí misma, **un instrumento de cambio**. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive el centro educativo. En este contexto, la comunicación interna **permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de las nuevas apuestas y pautas de trabajo que acompañan el desarrollo y transformación del Colegio**.
- Uno de los objetivos que el colegio persigue es que su personal esté motivado e identificado con los objetivos de la Institución. El personal, a su vez, necesita estar informado para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación, al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, **se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal**.
- La buena comunicación interna contribuye a la **mejora de la calidad de vida laboral** y también a la calidad del servicio que ofrecemos.

Una buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar **un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan las personas y grupos que conforman el Centro**. En este sentido la comunicación debe ser tan importante para el personal como para la dirección del Colegio.

Dentro de la comunicación interna vamos a hacer mención a tres aspectos que debemos considerar y tener en cuenta: **la Comunicación descendente, la ascendente y la horizontal**. Son diferentes aristas de una misma realidad comunicativa que debemos conocer, analizar y tratar de mejorar.



I.1- Comunicación descendente

Para una gran mayoría de organizaciones la comunicación descendente supera a la de sentido ascendente originando habitualmente **problemas de saturación o sobrecarga**. Las nuevas herramientas de la información digital (correo electrónico) están ganando posiciones como medio de comunicación que desplaza a la tradicional comunicación a través de relaciones personales y otros medios escritos. El enorme volumen de datos que transporta puede generar una sobrecarga de información que dificulte su procesamiento y bloquee los procesos de comunicación. La organización corre el riesgo de ser entonces, una organización de la desinformación.

Debemos intentar no abusar de la comunicación por vía digital con el personal, pues puede llegar a deshumanizar. Hay que contemplar el **contacto personal con las personas y equipos**, ver caras, recoger emociones... **Las reuniones de acompañamiento y seguimiento de personas y equipos** deben cuidarse y programarse.

La comunicación descendente se suele caracterizar por poseer un contenido demasiado específico, suele transmitir mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las cosas a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional como son los objetivos de la

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 16 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

organización, el por qué y para qué se hacen las cosas, el sentido, los logros alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos.

Una comunicación descendente que **da prioridad a los intereses de la organización** (conseguir un determinado nivel de productividad) **y descuida el nivel socio-integrativo** (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) puede resultar insuficiente y frustrante para las personas. Además de una información personal sobre su trabajo, las referencias sobre la vida de la institución, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencie la comunicación de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la **ambigüedad, imprecisión y vaguedad** de los mensajes o la **contradicción** de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias. Debemos cuidar mucho quién comunica las cosas y cómo se hace.

I.2- Comunicación ascendente

Muchas de las deficiencias o puntos débiles que hemos señalado en la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feed-back. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples:

- Permite conocer el clima social de la organización.
- Contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores.
- Favorece su enriquecimiento y desarrollo personal.
- Hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales.
- Aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.

A pesar de los beneficios apuntados, la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades o “inconvenientes” que debemos conocer y que la pueden hacer escasa y más ficticia que real:

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 17 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- Las funciones de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional para el emisor (directivo) al permitirle mantener una distancia frente al receptor (trabajador) que le proteja de posibles objeciones o críticas a sus órdenes representa un obstáculo para la implantación del feed-back y el desarrollo de actitudes de escucha.
- Generan también bloqueos en la comunicación ascendente las actitudes prejuiciosas, la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.
- Cuando se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran o “sancionan” (oficial u oficiosamente) las quejas, la falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso prescrito; los mensajes ascendentes sufren un proceso de distorsión y embellecimiento. Sólo se comunican a los “jefes” los mensajes favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa. Las innovaciones individuales, las autoadaptaciones espontáneas o “ilegalidades útiles” que ensayan los trabajadores para la solución más eficaz de problemas cotidianos se silencian, no se comunican; por lo que la organización no puede asimilar y gestionar un conocimiento de inestimable valor para ella.
- Bien sea por falta de confianza en el jefe, por miedo al “castigo” o a posibles represalias o por falta de cultura participativa; los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección se plantean abierta y formalmente por los canales establecidos para ello.
- Junto a esta peculiar “cultura de la queja”, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos.
- En muchas ocasiones la información no se transmite hacia arriba porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones.

Es importante reflexionar sobre estos aspectos como Equipo Directivo para caer en la cuenta tanto de las ventajas de potenciar el sistema de comunicación ascendente donde el feed-back sea natural y habitual, como las dificultades descritas que pueden entorpecerlo. Debemos ayudarnos como directivos a diagnosticar qué está pasando, buscar soluciones e introducir cambios que lo hagan posible. Una vez más los encuentros personales con personas y equipos pueden hacer posible esta comunicación ascendente.

I.3- Comunicación horizontal, el trabajo en equipo

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 18 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

Estamos convencidos de que el trabajo en equipo debe convertirse en la unidad básica de la organización del trabajo en nuestros colegios a todos los niveles. Nos hallamos inmersos en procesos de cambio en los que solamente será posible conseguir nuestros objetivos con el concurso de todos. Debemos huir de individualismos, francotiradores y estrellas aisladas. Debemos estimular y organizar la comunicación horizontal como herramienta que facilita la coordinación entre las personas, mejora el clima social, satisface necesidades sociales de autorrealización y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.

Se trata de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales que hay en el centro y hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la natural. Tratar de conseguir la combinación adecuada entre lo formal e informal, de modo que el sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo.

El trabajo en equipo debe apostar por las relaciones interpersonales cooperativas y efectivas.

I.4- Comunicación informal, el rumor

Tenemos que ser conscientes que la comunicación informal existe en nuestra organización y que aporta incuestionables beneficios a las personas implicadas en ella pero casi nunca a la Institución. Conviene conocer esta realidad pues también puede ser útil para la organización en algunas circunstancias. De manera general tenemos que tener presente que “el mejor rumor es peor que la más cruda de las realidades porque distorsiona y exagera la realidad”.

La rumorología suele dispararse cuando se descuida la comunicación formal en la organización. Si no se comunica por canales formales, se inventa. Siempre hay personas dispuestas a cubrir esa falta de información formal y oficial, necesaria para el personal, por rumores que suelen dar lugar a un conocimiento generalizado, pero parcial y erróneo, sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Los rumores se suelen caracterizar por la extrema rapidez con que circulan y el gran eco en la audiencia, pudiendo llegar a traspasar con facilidad los límites de la organización. Otra característica es la capacidad de convencimiento y credibilidad que suele tener el rumor debido a que raras veces trata de verificarse porque generalmente es transmitido por amigos de confianza a los que no se suele cuestionar o porque ayuda a justificar las preocupaciones e inquietudes más básicas de las personas. Cuando intentan confirmarse resulta difícil identificar su procedencia.

La creación y difusión del rumor se arraiga en las barreras que muchas organizaciones tienen contra la comunicación fluida y en la relación de unas

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 19 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

personas con otras. Hay un aspecto a considerar en el directivo y es que, habitualmente, las personas de la organización bajo su jerarquía suelen transmitirle rumores, información a su superior que no siempre son de fiar. Recibir rumores actúa como un elemento de liderazgo pues el “jefe” recibe un mayor número de confidencias y, por ello, conoce supuestamente mejor que nadie lo que pasa en el grupo pues está muy bien informado. Hay que tener cuidado pues muchas de las informaciones, comunicaciones y rumores que recibe contemplan informaciones sesgadas, exageradas o parciales por parte de quien las realiza buscando una decisión interesada. Es fundamental no fiarse de todo lo que se recibe, contrastar la información con la mayor transparencia posible y, a ser posible, ir a las fuentes.

El Equipo Directivo debe ser consciente de esta realidad y estar muy atento a la rumorología que puede escapar a veces de sus propios miembros desinformados e indiscretos. No hay peor rumor que el que proviene de alguien que la organización identifica con canales formales de información y que se salta uno o varios niveles en la cadena comunicativa. El mejor antídoto contra el rumor es la comunicación y cuando se detecte alguno, la manera de neutralizarlo es atenderlo con prontitud (si nos interesa) y proporcionar la información correspondiente.

I.5- Comunicación interna, destinatarios

Hemos estado repasando algunos conceptos y contenidos, esperemos que útiles, relacionados con la comunicación interna y, llegados a este punto, deberíamos concretar quiénes son nuestros destinatarios, a quién debemos tener en cuenta en el proceso de comunicación interna que debemos cuidar en la organización. Proponemos los siguientes destinatarios, algunos quizá puedan sorprender:

- **Personal docente**, son los que hacen vida en el día a día nuestro Proyecto Educativo y con los que tenemos que abordar de un modo sistemático todo el tema de la comunicación. Si trabajamos adecuadamente la comunicación interna, si les hacemos partícipes y conscientes de cómo cuidarla y mejorarla, si construimos juntos la imagen deseada que queremos transmitir como colegio, si les implicamos en la tarea de hacer vida esa imagen en lo cotidiano, si trabajamos para ser conscientes del impacto que tienen fuera nuestras actuaciones y mensajes, si trabajamos por comprender cómo nuestra propia imagen es la imagen de la institución, si nos esforzamos por ser embajadores del colegio...habremos dado pasos de gigante. Más adelante daremos algunas pautas sobre qué herramientas podemos utilizar para trabajar todo esto

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 20 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- **Personal no docente**, muchos de los aspectos son comunes con el personal docente pues lo primero que tenemos que considerar es que son educadores allí donde cada uno desarrolla su tarea y que están en contacto con alumnos y familias. Su impacto puede ser menor que el personal docente que está constantemente en contacto con alumnos y familias, pero no por ello hay que descuidarlo. Hay que reflexionar juntos cómo son imagen del colegio, a veces la primera que se ve desde el exterior, y qué es lo que esperamos de ellos, cómo influye el trato a familias y alumnos, cuidar los canales de comunicación con ellos (descendente y ascendente fundamentalmente) y sumarles para que participen del proyecto educativo, misión y visión del Colegio.
- **Familias**, incluimos a las familias dentro de los destinatarios internos pues este planteamiento da un giro importante a la concepción comunicativa que planteamos. Se trata de considerarlas como parte interna del Colegio, con todo lo que esto significa. No se concibe igual la comunicación con las familias si se consideran destinatarios internos que externos. No son meros receptores de información sino que **debemos trabajar para que haya comunicación descendente, ascendente y horizontal. Es todo un reto** que puede aportar grandes beneficios; el principal, sentir el colegio como algo suyo, pertenencia, apertura, receptividad, sentirse escuchado... Esto puede contribuir de manera importante a que buena parte de nuestras familias se conviertan en altavoz de lo que ocurre en el colegio, en embajadores de la labor que desarrolla. Si conseguimos esto no necesitamos mucho más marketing.
- **Alumnos**, también los consideramos destinatarios internos cuya comunicación hay que cuidar en las tres dimensiones (descendente, ascendente y horizontal). Muchas veces nos falla explicar el porqué de las decisiones que se toman, sobre todo a ciertas edades (comunicación descendente) y quizá deberíamos trabajar más por mejorar la comunicación ascendente. Nuestros alumnos tienen mucho que decirnos...
Queríamos recoger aquí la importancia de los **antiguos alumnos del colegio**, suponen un activo muy importante en la difusión de la imagen del colegio y su testimonio de su paso por el centro puede ser muy importante para otros. No hay que olvidar que hay un buen porcentaje de antiguos alumnos que eligen el que fue su colegio para la educación de sus hijos. Debemos tenerlos en cuenta en nuestros procesos de comunicación, intentar que permanezca el vínculo creado a lo largo de su escolaridad y que su recuerdo, esperemos que satisfactorio, se vea renovado.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 21 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- **Rscj**, no podemos olvidar que en muchos colegios hay comunidades de religiosas para las que la vida escolar es muy importante y les encanta conocer y participar en lo que puedan. Debemos tenerlas muy en cuenta en los procesos de comunicación interna y no descuidar este aspecto que puede herir sin querer a personas muy sensibles para las que el ámbito educativo ha sido, y en algunos casos sigue siendo, su vida.

I.6- Herramientas de comunicación interna

Ya hemos visto la importancia de la comunicación interna en nuestros colegios, las ventajas enormes que nos puede aportar y unos cuántos aspectos a tener en cuenta a la hora de desarrollarla y mejorarla.

Para tener una visión de este aspecto y diagnosticar la situación de partida, os pedimos en su momento desde la RED que nos contestarais a una encuesta sobre las herramientas de comunicación (interna y externa) que utilizabais en el colegio, las que creáis que se deberían usar y la importancia que le dabais a cada una de ellas. El estudio, análisis y reflexión de todos esos datos ha sido muy enriquecedor y nos ha servido para conocer la realidad y generar criterios. Hemos adjuntado en el **anexo I** el resumen de los resultados de todos los colegios de la RED. Os lo ofrecemos por si su estudio puede aportar luz en vuestra toma de decisiones.

En este apartado vamos a profundizar más con algunos consejos útiles desde la RED para trabajar la comunicación interna. Parece que cuando pensamos en comunicación solamente nos viene a la cabeza la comunicación externa del centro cuando es en la interna donde más podemos intervenir y sus efectos se harán pronto visibles en el exterior, dando una imagen de coherencia y credibilidad al Colegio. Probablemente sea la inversión más potente, sencilla, accesible y económica que podamos hacer en este tema pues depende directamente del Equipo Directivo su desarrollo y mejora y el impacto en la organización a nivel interno y externo es innegable. Si conseguimos que nuestra comunicación interna funcione conseguiremos que la comunidad educativa conozca y participe en todo lo que el colegio quiere potenciar, aumentando la cohesión socio-afectiva y el sentido de pertenencia.

El Equipo Directivo debe hacer una reflexión ajustada y real de cómo está funcionando la comunicación interna, un diagnóstico analizando aspectos como los siguientes:

- Detectar **cómo están funcionando los distintos niveles de comunicación interna**, qué tipo de comunicación interna predomina en el Colegio: descendente, ascendente, horizontal, revisar el “organigrama de comunicación”, el listado de reuniones formales, los cauces de comunicación establecida...

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 22 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- Cómo podemos mejorar la comunicación interna, especialmente la ascendente y la horizontal.
- Evidenciar qué herramientas estamos usando de comunicación interna.
- Qué herramientas debemos potenciar y cómo utilizarlas para obtener los máximos beneficios de esta comunicación
- Qué sistemática podemos establecer a lo largo del curso
- ...

Estos cambios deben reflejarse en el plan de imagen, comunicación y marketing que el colegio debe elaborar y del que hablaremos en el apartado 5.

Algunos **consejos prácticos** que os proponemos desde la RED **para mejorar la comunicación interna y el uso de herramientas** para ello, son:

- **Comunicaciones escritas** a la comunidad educativa (cartas, comunicaciones, convocatorias, circulares...) procurad que no sean informaciones frías, instrucciones...buscad la calidez, la parte de motivación, de sentido y coherencia de lo que hacemos. Lleva un poco más de tiempo pero compensa.
- **Información digital:** cada vez utilizamos más este canal y enviamos por correo electrónico la mayor parte de las comunicaciones a la comunidad educativa. Cuidado con la **saturación de información**, seleccionar lo que se envía, a quién se le envía (muchas veces se manda a todo el profesorado, o a todas las familias cosas que solamente son de un curso o de una etapa...) y desde luego el contenido (tener en cuenta las sugerencias del apartado anterior). Recomendamos encarecidamente que las comunicaciones internas por correo electrónico se hagan **a través de la plataforma o de un correo institucional proporcionado por el Colegio. Evitad la utilización de otras plataformas tipo whatsapp** y pedid al personal que no lo utilice en su relación con las familias y alumnos. Pedimos e insistimos al personal para que no forme parte de los grupos de comunicación por medio de estas plataformas con las familias, incluso si tiene hijos en clase de otros compañeros del centro. Puede ser el otro miembro de la pareja el que esté en esos grupos y procurad no intervenir en conversaciones y debates por el peso que tiene la opinión de alguien que trabaja en el Centro.
- **Corchos, paneles internos:** nos referimos a aquellos con información para el personal del centro y que a veces están a la vista de alumnos, familias... Hay que cuidar la ubicación y el contenido pues a veces tienen información de carácter interno que no interesan a terceros

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 23 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

(horarios, calendarios laborales, información sindical, ofertas formativas, avisos personales...). Debemos estar atentos a esta herramienta

- **Actas de reuniones** su uso está muy generalizado en nuestros colegios y es una herramienta buena y útil de información que sirve para registrar acuerdos objetivos de lo que se decide en las reuniones y gestionar las tareas. Lo importante es que estos acuerdos fríos por escrito no deben ser el canal habitual por el que el personal se entere de lo que se ha vivido en dichas reuniones, no debe suplir las motivaciones, el encuentro cercano de la comunicación personal de los aspectos que motivan y dan sentido a esas decisiones, no se deben convertir en un conjunto de instrucciones a ejecutar por el personal sin saber lo que hay detrás que justifica todo eso.
Sugerimos establecer un **modelo de acta único**, un formato para todas las reuniones del colegio y cuidar su archivo, custodia y difusión sin olvidar o descuidar la otra parte que hemos comentado.
- **Boletines internos, boletín de la RED** en algunos colegios se editan periódicamente **boletines internos** de información que son valorados muy positivamente como elemento de comunicación interna. Mención especial para el **boletín de la RED** que cada dos meses llega a los quince colegios con noticias e información que se ha producido en este período. Es importante que cuidemos su difusión y que llegue a toda la comunidad educativa (está redactado y pensado para todos). No hay que olvidar que uno de nuestros elementos de imagen deseada, el primero, es que pertenecemos a la Red de Colegios del Sagrado Corazón, esto es un valor que nos da fuerza, nos abre horizontes y potencia nuestra tarea. La difusión del boletín se puede hacer de manera digital, también se puede tener un apartado en la WEB donde poder recogerlo. Participar en el boletín es una manera de visibilizar lo que hacemos en el colegio y poner en valor nuestras propias prácticas educativas.
- **Reuniones periódicas de acompañamiento y seguimiento de personas** es una herramienta de primer nivel que nos llevará tiempo pero que aporta ventajas y beneficios incuestionables. Forma parte de nuestra identidad y estilo el convencimiento de que la persona es lo primero (también de nuestra imagen deseada). Se trata de comunicación en estado puro: acompañar, seguir, buscar objetivos de mejora consensuados, propiciar un espacio sosegado para comprender actitudes, escuchar al otro, sus motivaciones, donde compartir la vida e inquietudes, donde poder crecer juntos, donde explicar lo que se espera de la persona, donde conocer sus posibles talentos ocultos... Es una tarea indelegable del Equipo Directivo para la que hay que establecer una sistemática que la haga posible.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 24 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

Hay que transmitir a las personas el mensaje para que sean conscientes que en todo momento son imagen del Colegio y la importancia que tienen sus opiniones, sus entrevistas con familias, sus comentarios... Hay que trabajar para intentar que cada miembro del personal se convierta en “**embajador**” del colegio pues el impacto que esto tiene en todos los niveles con los que se relaciona es gigantesco. Todos sabemos de la importancia y el papel del profesor, del maestro como referente, ejemplo, autoridad, espejo donde mirarse, opinión de peso...todo este potencial puede ponerse al servicio del colegio por el convencimiento y voluntad de las personas.

En el **anexo II** recogemos algunos aspectos interesantes sobre la **imagen del personal**, aspectos individuales que deben cuidarse en beneficio de la imagen que proyecta el colegio a través de las personas que lo componen.

- **Reuniones periódicas** programadas con diferentes **equipos de profesores** (tutores, curso, etapa, área, proyecto...) Se trata de que el Equipo Directivo se haga presente, no sólo para transmitir información (descendente) sino para recibirla (ascendente), buscar la participación e implicación de todos en la búsqueda de las mejores soluciones (horizontal). El personal debe comprender y compartir en lo posible las motivaciones de por qué se hacen las cosas.
Cuando organicemos y planifiquemos el curso debemos propiciar espacios y tiempos de reuniones de equipo a nivel horizontal para trabajar no solamente las tareas propias de ese equipo sino también para hacer equipo, elaborar propuestas de mejora, analizar, debatir y evaluar temas, compartir experiencias, buenas prácticas...Sugerimos al menos dos reuniones por curso.
- **Reuniones periódicas con el personal no docente**, las motivaciones son las mismas que en el apartado anterior. Debemos reforzar e implicar a este personal en el desarrollo de su importante misión en la imagen del Colegio.
- **Reunión periódica con las rscj** directamente vinculadas con el Colegio (si las hubiera). Este aspecto debe cuidarse y sistematizarse. Una reunión programada para compartir inquietudes, información, intercambiar opiniones, invitar a estar presentes en eventos de la vida del Centro... Es un beneficio para todos.
- **Claustros de profesores:** aprovechadlo para desarrollar comunicación bidireccional y horizontal. Al menos una vez por curso deberíamos dedicar un claustro a trabajar el tema de imagen y comunicación del Colegio. Empezar por concretar la imagen deseada que como centro queremos difundir y cómo podemos contribuir entre todos. Programad

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 25 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

claustrros de seguimiento y mejora de la comunicación interna y externa buscando la participación e implicación de todos. En estos claustrros debe estar todo el personal del Centro.

- **Reuniones periódicas con el AMPA** el AMPA debe ser un aliado natural del Colegio y, para ello, es importante que lo tengamos como miembro integrante de nuestra comunicación interna. Tenemos que trabajar para que nos vivamos en el mismo barco y con unos intereses que compartimos: la educación de sus hijos. Si cuidamos bien la comunicación sistemática y bidireccional con ellos, si abrimos el colegio a su participación, si ayudamos a encauzar sus esfuerzos, si conseguimos implicarles en la tarea educativa conseguiremos menos recelos y desconfianzas. Se trata de una política a desarrollar muy beneficiosa.

- **Relación con familias** del Colegio: debemos pensar en cómo comunicar desde la misma orilla con talante de **apertura y receptividad** a sus inquietudes, sin adoptar actitudes defensivas o de desconfianza previas. Las familias deben encontrar a priori un colegio abierto, receptivo, que escucha, que cuida y mimaa esta relación porque le importa mucho. Este aspecto es clave trabajarlo con el personal del Colegio que está en contacto permanente con familias y cuya manera de relacionarse es decisiva. Se trata de generar una actitud adecuada y el personal debe escuchar al Equipo Directivo cómo debe ser esa actitud general y buenas prácticas para llevarla a cabo en el día a día. Este aspecto debemos cuidarlo y formar para ello a las personas pues si no cada uno puede improvisar la manera de hacerlo, que no siempre será la más acertada y puede dar lugar a desajustes muy serios en la línea y coherencia del Colegio. No podemos dejar al sentido común de cada docente las **tutorías** con padres. Hay que trabajar este tema. Incluimos en el **anexo II** algunos consejos para la realización de las entrevistas con familias por parte de tutores y profesores.
Recomendamos revisar y cuidar también los **informes de evaluación**. En ellos recogemos periódicamente los resultados del proceso de aprendizaje de sus hijos y ponemos los acentos en lo que nos importa. ¿Qué estamos transmitiendo en los informes de evaluación sobre lo que nos importa de sus hijos? Es una reflexión que el Equipo Directivo y el claustro debería hacer.
Queríamos hacer una mención especial a las **reuniones de padres** que se suelen hacer a **principio de curso** y en algunos colegios también en otros momentos del curso. Sugerimos que las revisemos y, si es posible, valoremos la posibilidad de tener en cuenta alguno de los siguientes aspectos:
 - **No pongáis la carga en lo curricular.** Para la mayoría de los padres no es lo prioritario.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 26 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- Transmitid por qué el colegio es una **Buena Noticia** para alumnos y familias. En el **anexo III** recogemos lo que demandan las familias a la escuela, lo que más les importa, tenedlo en cuenta porque en el colegio seguro que tenemos mucho de eso. Recogemos ahora, por orden, qué es lo que más valoran los padres que acuden a un centro católico como el nuestro. Deberían escucharlo en la reunión:
 - Formación integral
 - Tiempo, esfuerzo y dedicación de los profesores
 - Formación de los padres en cómo educar
 - Educación en valores
 - Preparación de los profesores
 - La tutoría
 - El apoyo a las dificultades
 - Los idiomas
 - Las actividades extraescolares
- No insistáis año tras año en lo que ya saben. Para las familias nuevas vale, pero para los demás...
- Presentad cuáles son las principales apuestas del colegio, sus líneas de acción, sus innovaciones, qué alumno estamos tratando de educar, el relato de la historia pedagógica que van a disfrutar en el colegio a lo largo de la escolaridad y en el curso-etapa en que se encuentran. Por qué hacemos las cosas así...
- Pensad en **despertar la emoción, no transmitáis solamente información. Vídeos, imágenes...**de lo que ellos no ven directamente de lo que ocurre en el colegio tienen un gran impacto.
- **Contadles lo que esperáis de ellos y el enfoque del colegio en la relación con las familias.** No deben descubrirlo, hay que verbalizarlo y que lo vivan y lo reconozcan en el día a día. Hemos recogido en el **anexo IV** el decálogo de lo que les pedimos como familias, lo que esperamos de ellos. Puede servir de ayuda en las reuniones de principio de curso. También hemos creado una presentación para apoyarlo.
- Dad oportunidad de **comunicación bidireccional** y, si es posible, también horizontal.
- Cuidad cómo presentáis las **normas de convivencia** y si ese es el sitio adecuado. A veces se presentan como amenazas, con las sanciones correspondientes, como mandamientos. Contadles cómo es el clima social del colegio, lo que viven y trabajan los alumnos en torno a esto, dónde ponemos los acentos, vuestra ocupación por el tema, como pueden colaborar...Educamos juntos.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 27 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- Invítadles a **participar en el colegio, en el AMPA**, en actividades. Necesitamos un **colegio abierto**. Pensad el catálogo con la oferta de posibilidades de colaboración a las que se pueden apuntar.

Dentro de este apartado cabe recoger también el tema de las **Escuelas de padres** lideradas por el colegio. Muchas veces se hacen esfuerzos grandes para trabajar en esta línea necesaria, se gasta tiempo, esfuerzo y energía que después se diluye en unos resultados muy discretos de participación e impacto. Sugerimos ceder el protagonismo al AMPA y colaborar con ellos en lo que puedan proponer y gestionar para buscar nuevos formatos más interactivos y acordes con las metodologías activas y las necesidades de las familias. Una buena práctica es grabar en vídeo para que después puedan acceder otras familias que no han podido o querido acudir y tener en la web un apartado amplio dedicado a Escuela de padres con artículos, enlaces, vídeos...que puedan ser interesantes. El objetivo se cumple y el esfuerzo puede conseguir resultados de aprendizaje no presenciales.

- **Reuniones con representantes de alumnos** a partir de una edad (5º ó 6º de primaria) Es importante escuchar sus inquietudes, sus preocupaciones y sus propuestas. Pueden colaborar en muchos aspectos y decisiones de la vida del colegio que les afectan directamente si se les deja participar. También se pueden establecer focus group, o equipos de trabajo para sacar adelante multitud de temas con su participación e implicación (campañas, convivencia, lema, fiestas, celebraciones, visitas culturales, viajes, recreos...) El colegio lo hacemos todos.
- **Antiguos alumnos:** Sería muy interesante tener en cuenta a nuestros antiguos alumnos en nuestros procesos de comunicación, han sido parte del colegio y llevan la semilla del Sagrado Corazón allá donde vayan. Las nuevas tecnologías nos permiten poder mantener contacto de manera sencilla a partir de un correo electrónico, se puede generar una pestaña para ellos en la página web, pueden recibir el boletín de la RED, invitaciones a algunos eventos relevantes, felicitación en fechas señaladas, promover encuentros de promociones, contar con ellos en tareas de voluntariado, orientación profesional...

Después de analizar todos estos aspectos, entender el enfoque que proponemos desde la RED y reflexionar sobre la situación actual de la comunicación interna en el Colegio, el **Equipo Directivo debe pensar y recoger qué aspectos de mejora** va a tratar de abordar en la comunicación

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 28 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

interna. La sistemática de acciones, responsables, plazos y concreciones de cómo hacerlo **lo recogerá en el futuro Plan de imagen, comunicación y marketing del colegio** cuyo desarrollo se recoge en el apartado 5.

II- COMUNICACIÓN EXTERNA

En este apartado vamos a desarrollar cómo hacernos presentes fuera del Colegio, cómo comunicar al exterior esa **imagen deseada** que hemos trabajado y que queremos difundir. Es importante concebir que la comunicación interna y externa son dos sistemas interdependientes que es necesario gestionar de manera coordinada. En muchos casos la preocupación de las organizaciones se vuelca en la comunicación externa antes que en la interna cuando, como hemos visto, ésta es fundamental, la base.

No debemos olvidar que las mejores herramientas que tenemos a nuestro alcance es nuestra propia comunidad educativa. Si hemos trabajado antes bien la comunicación interna y conseguimos implicar a toda la comunidad educativa en ello (personal docente, no docente, alumnos, familias), si conseguimos que sean nuestros “embajadores” tenemos mucho ganado pues no hay nada más potente y convincente que escuchar a las personas que son usuarias de cualquier servicio que están contentas, convencidas y partícipes, en este caso, nuestro servicio educativo. Son nuestro mejor altavoz, la mejor y más eficaz fuente de publicidad gratuita.

Todos los miembros de la comunidad educativa pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la imagen del colegio. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. Por eso es tan importante trabajar juntos la imagen deseada que queremos difundir. A su vez, la imagen deseada que transmite la organización al exterior influye también sobre la satisfacción de los propios miembros de la comunidad educativa incrementándose aún más su sentimiento de pertenencia. Es un círculo virtuoso que se retroalimenta. Debemos trabajar por **lograr una cultura organizativa que predisponga a comunicarse.**

Cuando hablamos de comunicación externa tenemos un objetivo: **conectar con las diversas audiencias o públicos del colegio, aprender a contar quién somos, qué hacemos y por qué.**

Nuestras **audiencias o públicos externos** principales son, fundamentalmente:

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 29 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- **Familias que** en la actualidad **no forman parte del colegio** y que en el futuro pueden hacerlo. Es innegable que nos encontramos ante una **crisis en el número de alumnos** en prácticamente todos nuestros centros. El descenso demográfico de los últimos años evidencia que sobran puestos escolares y la “lucha” por conseguir alumnos no ha hecho más que empezar. Por otra parte, la situación política y la incertidumbre en cuanto a la situación y futuro de la escuela concertada, hace vivir en tiempos de inquietud en los que no podemos permanecer parados, hay que moverse y explicar fuera por qué deben elegir nuestro centro, qué podemos aportar a la educación de sus hijos, reflejar nuestro ambiente cálido y acogedor, qué nos diferencia del resto, qué hacemos bien, poner los acentos en lo que más valoran las familias, por qué somos buena noticia. El colegio sólo puede perdurar si hay un número suficiente de alumnos. Hay que trabajar para conseguirlo pues nuestra competencia lo está haciendo.
- **Administración educativa** en sus diversas modalidades autonómicas, locales... Debemos tener presente en nuestra política de comunicación que la administración educativa debe conocer nuestros principales proyectos, preocupaciones, objetivos, líneas de actuación...y también nuestras dificultades y problemas. Hay que tener en la cabeza que la transparencia y las ganas de comunicar deben estar presentes en nuestra relación. La imagen que la administración educativa tiene de nuestro centro se forja con muchos detalles que debemos cuidar y alimentar. Ellos también pueden difundir fuera una buena o mala imagen del centro que se habrán hecho con nuestras actuaciones y con lo que conocen o desconocen de nuestra tarea.
- **Entorno del colegio.** El colegio está inmerso en un barrio, cuenta con un vecindario, comercios... que viven, disfrutan y a veces sufren la influencia del centro. Debemos tener también presente al entorno inmediato del Colegio para tratar de cuidar y alimentar buenas relaciones. Nuestros alumnos, cuando salen fuera de las puertas del colegio, siguen siendo alumnos del colegio y su manera de actuar nos relaciona inmediatamente. No podemos negar esta realidad, ni darle la espalda, pensando que nuestra tarea educativa termina en la puerta del colegio. Debemos incrementar la reputación y el compromiso con el entorno, con sus necesidades, participar o promover campañas, acciones de voluntariado, que se nos vea en acción...
- **Redes** en sentido amplio. Nuestro centro debe preocuparse de ser conocido en el entorno y, como hablaremos más adelante, debe hacer un esfuerzo por estar en redes: redes sociales, redes de conocimiento, foros, revistas educativas... Debemos aparecer por iniciativa propia siendo protagonistas del hecho comunicativo y difundiendo aquello que

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 30 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

nosotros queramos. **El no estar ya es una manera de estar porque hoy no se puede no estar...** se trata de ganar prestigio por coherencia, fiabilidad y ganas de comunicar. Debemos ser proactivos.

II.1- Herramientas de comunicación externa

Nuestros recursos en los colegios son limitados tanto a nivel material como humano, por eso debemos seleccionar y emplear bien las herramientas que utilizemos para nuestra comunicación externa. El abanico de posibilidades que tenemos a nuestro alcance es muy grande pero debemos priorizar y elegir aquellas herramientas que de verdad vayamos a utilizar con sistemática, sentido y rentabilidad. Picotear de muchas opciones puede hacer que descuidemos aspectos que son fundamentales. Más vale centrarse y planificar el uso de unas cuantas que tratar de abarcar demasiadas y no acabar de aprovechar ninguna.

En su momento os pasamos, desde el Equipo RED, un cuestionario para conocer las herramientas externas de comunicación que estabais utilizando en los colegios, vuestra satisfacción y las herramientas que creáis deberían utilizarse. Los resultados nos han ayudado a diagnosticar la realidad actual y a enfocar dónde creemos que se deben poner los acentos. En el **anexo I** se recogen los resultados que quizá puedan ayudaros a la hora de seleccionar las vuestras.

A continuación vamos a dar algunas pistas, enfoque y orientaciones sobre algunas herramientas de comunicación externa que consideramos importante poder trabajar en los colegios de manera planificada, continuada y sistemática; se pueden usar todas, algunas, otras, cada Centro lo decidirá en su PICM:

- **Página WEB,** hoy es una herramienta de comunicación externa fundamental. La primera imagen que una persona se hace del colegio puede provenir de lo que haya visto en la página web...y esta primera imagen es muy difícil de cambiar. Debemos ser conscientes que nuestra página web es la “jornada de puertas abiertas” permanente: 24 horas, 365 días al año. Sabemos que el 65 % de las familias hacen una primera selección del colegio para sus hijos a partir de visitar su página web. Podemos ser descartados de un primer vistazo, no lo podemos consentir, debemos cuidarla.
Hoy contamos en los colegios de la RED con una plantilla única de web que proporciona una imagen corporativa adecuada y ofrece posibilidades de personalizar con la realidad de cada colegio. La

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 31 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

herramienta que utilizamos tiene la suficiente potencia para conseguir ofrecer lo que queremos a las personas que nos visitan. Algunos consejos que debemos tener en cuenta:

- Nuestra página web **debe reflejar nuestra imagen deseada**, y si hay algún aspecto que no lo refleja debemos trabajar sobre él. Es bueno que de vez en cuando entremos en ella con ojos de alguien de fuera para ver qué nos transmite y descubramos aspectos a mejorar. Debe recoger la idea de un colegio vivo, cálido, con un entorno vivo, acogedor.
- Los contenidos de nuestra identidad deben estar bien visibles (Carácter Propio, Pastoral, lema del curso, boletines de la RED...)
- Debe recoger los **proyectos en los que trabaja el Colegio** y que hacen que sea especial, que supongan una fortaleza y que sabemos que las familias valoran (ver **anexo III**). Si es posible, no olvidar crear y alimentar un apartado de “escuela de padres” para recoger aspectos que creamos puedan ayudarnos en la tarea compartida de la educación de sus hijos. Mención especial merecen los proyectos relacionados con la innovación educativa que se esté viviendo en el colegio (recordamos que la comunicación debe ser una línea estratégica del Plan de innovación del Colegio), deben recoger cuáles son las apuestas metodológicas que se desarrollan en el Colegio y por qué, su coherencia en el tiempo y qué aportan a la formación y desarrollo de la persona a lo largo de la escolaridad (nuestro relato pedagógico).
- Nuestra web debe ser el **sitio de referencia de nuestras redes sociales**. Los enlaces de **redes sociales que pueda tener el Centro** (Facebook, twitter, youtube...) deben estar en la Web. Las noticias del colegio deben estar siempre colgadas desde los perfiles del colegio, no en perfiles de personas particulares. De la misma manera los **blogs** que haya en el colegio deben estar en la web y ser accesibles desde ésta.
- Valorar la posibilidad de tener un espacio para **antiguos alumnos**.
- Lo más importante, **tiene que estar actualizada**, no hay peor imagen que entrar en una página desactualizada, con partes en construcción que no acaban nunca, con noticias de hace meses (o años), con calendarios e información caducada de cursos pasados, con lugares sin contenido, con enlaces a blogs que no se actualizan o a otras páginas que no funcionan... Todo esto hay que revisarlo. Aquí surge la dificultad de quién, cómo y cuándo, es decir, cómo hacer todo esto sostenible en el tiempo. Trataremos de dar ideas al respecto en el apartado D de este plan marco.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 32 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- Hay algunas ideas y consejos más sobre la página web en el **anexo V** en el “Manual de comunicación para centros educativos” de Escuelas católicas (págs. 11, 12 y 13)

- **Redes sociales: tenemos que estar en redes sociales**, no en todas, pero sí tenemos que plantearnos tener presencia en alguna y, ahora mismo, las que probablemente tienen más repercusión son **Facebook y Twitter**. Cada vez más personas utilizan las redes sociales. Con datos de 2015, España es el quinto país del mundo con más usuarios de redes sociales, el 49 % de españoles (62% son mujeres y el 45% tiene entre 18 y 30 años) forma parte de alguna red social: 16 millones de usuarios, y, de éstos, el 96 % utiliza Facebook (64% youtube y 14% Twitter). **No estar en redes ya es una manera de estar** y dice mucho de nosotros y nuestros deseos de comunicar. Tenemos que aprovechar sus ventajas, ser protagonistas de nuestra información y valorar de qué manera podemos y queremos estar. Para no repetir contenido os invitamos a que leáis detenidamente las páginas 14 a 22 del citado “Manual de comunicación para centros educativos” (**anexo V**) en el que se recogen claves fundamentales para cómo estar presente en las redes, como sacarles partido y una descripción de las ventajas e inconvenientes de su uso.

- **Elementos de imagen** este aspecto ya lo hemos abordado en el apartado 4.1.1 A del PMICOM dedicado a la imagen. Aquí se enmarcan todos aquellos elementos que forman parte de nuestra imagen corporativa y que debemos cuidar para proyectar al exterior, a través de ellos, esa imagen deseada que queremos difundir y, sobre todo, que no entren en contradicción. Los volvemos a nombrar, si no escribimos nada sobre alguno, es que ya recogimos su utilización en las páginas 10 y 11 de este documento. En otros vamos a insistir con algunas ideas:
 - Logotipo (pág 10)
 - Color corporativo (pág 10)
 - Marca o nombre (pag 10)
 - **Personas:** (pág 10) Volvemos a insistir en que las personas de nuestra comunidad educativa son **claves en la transmisión de la imagen deseada del Colegio**. Hay que trabajar con ellas este aspecto si queremos que se conviertan en embajadores de nuestro proyecto. Debemos insistir en nuestro personal pues esto no se improvisa, no podemos dejarlo al sentido común de cada uno, deben ser conscientes de lo que se les pide, lo que se espera de ellos y que su modo de hacer, de comunicar, de estar, de relacionarse, su imagen personal...es imagen del Centro. Hay que programar en el Plan de Imagen, Comunicación y Marketing del Colegio acciones concretas para trabajar todo esto. En el

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 33 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

anexo II recogemos algún material que puede ayudar a trabajar todo esto.

- Iconos (pág 10)
- Música (pág 10)
- Slogan (pág 10)
- Edificios, instalaciones (pág 11 y a continuación))
- **Presentación de servicios** (pág 11) Aquí nos referimos a los posibles folletos, dípticos, trípticos, carteles... informativos que el colegio elabora a la hora de presentar los servicios que ofrece. Debemos dedicar un tiempo al diseño de nuestros “elementos publicitarios” que conviene cuidar y, sobre todo, valorar qué imagen transmiten de nosotros. Es muy recomendable que el Colegio disponga de un material para poder aportar a familias o personas que se acercan a requerir información del Centro. Algunos consejos a la hora de la elaboración:
 - Que sea sencillo y de lectura fácil
 - Que no tenga demasiada información, no se trata de reflejar todo lo que tenemos, no se trata de un catálogo
 - Intentar que recoja aquello que contacte con el cliente y, sobre todo, que despierte alguna emoción.
 - De un vistazo (debe predominar la imagen) el cliente debe apreciar qué puede hacer este Centro por él y por su hijo.
 - En el apartado de Marketing se recogen alguna ideas que pueden servir de ayuda.
 - Si no tenemos claras las ideas de cómo hacerlo, quizá conviene confiar en profesionales.
- Comunicación y medios (pag 11)
- Filosofía de la organización (pág 11)

Nuestra recomendación es hacer un análisis de cada uno de estos elementos de imagen y ver cómo lo estamos utilizando y cómo podemos mejorar su uso para que cumpla su misión. Conviene dosificar las fuerzas y empezar por aquellos que necesiten acciones más urgentes.

- **Portería, centralita, secretaría, espacios de entrada al centro**
 La primera imagen que reciben las personas externas que se acercan a nuestro Centro vale más que mil palabras. La persona de recepción, la que atiende las llamadas telefónicas, el personal de secretaría o administración deben ser conscientes que muchas veces **suponen el primer contacto con el Colegio** y que este debe ser exquisito: un trato amable, cortés, con actitud de servicio, con auténticas ganas de solucionar su problema (o que otros lo solucionen), deben ser señas de identidad del trato que reciban las personas que establecen contacto con nosotros.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 34 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

Ya nos hemos referido antes a este tema pero conviene recordar que no podemos dejar un aspecto tan importante sin revisar y trabajar. Es necesario preparar con este personal de “acogida” cómo recibir a las personas externas (por supuesto también internas) de la mejor manera posible. En el ámbito de la **atención telefónica**, todos hemos tenido experiencias de cómo nos responden diferentes empresas al otro lado de la línea y notamos perfectamente cuando este aspecto es cuidado y hay un verdadero interés por facilitar al interlocutor sus demandas. Es importante cuidar, en primer lugar, el mensaje de bienvenida. Podemos trabajar con el personal de atención telefónica para juntos crear un mensaje inicial que suponga una buena acogida de quien lo recibe, por ejemplo “Buenos días, Colegio Xxxxx, mi nombre es Xxxx, ¿en qué puedo ayudarle?” Algo tan sencillo proporciona una imagen cálida y se convierte en una buena experiencia inicial.

Un aspecto fundamental que no podemos olvidar y al que tenemos que ir dando respuesta es **cómo comunican nuestros espacios** y, en este sentido, vamos a hacer hincapié en nuestra entrada al colegio, ese lugar que las personas externas ven por primera vez y que habla de nosotros mucho más de lo que nosotros podamos decir. Los detalles en los que se fija una mirada externa hacen que, en muy pocos segundos se generen una idea de lo que pueden esperar del centro, nuestra entrada dice mucho más a una familia que el mejor de nuestros discursos.

Intentemos hacer un ejercicio de mirar nuestra entrada partiendo de cero y tratar de tener una visión de recién llegado, como si fuese la primera vez que nos encontramos en el Colegio. Probar a testear y recopilar información de la experiencia de todas las personas implicadas: trabajadores, alumnos, padres, personas que llaman pidiendo información, gente que espera en el hall de entrada, etc. ¿Cuántas líneas de teléfono tenemos? ¿Qué se escucha mientras se está a la espera en el teléfono? ¿Qué facilidades se tienen para concertar una cita? ¿Dónde se encuentra la persona de recepción? ¿Qué transmite ese espacio? ¿Está aislada y separada por cristales? (las peceras de cristal ya no las usan ni los bancos) ¿Se es amable, atento y eficiente en la atención al público? ¿Existen paneles de información? ¿Cómo son y qué transmiten? ¿Cuál es la calidad y la claridad de sus contenidos? ¿Cómo es el hall de entrada? Su estética, colores, muebles ¿Es agradable, cómodo y acogedor? ¿O invita a huir cuanto antes? ¿Qué hay colgado en la pared? ¿A qué época corresponden las imágenes? ¿Se escucha algún tipo de música? Si se escuchan avisos por megafonía ¿cómo son? ¿Está desaprovechado el espacio de la entrada? ¿Cuál es su iluminación? ¿Existen plantas?, ¿naturales o de plástico? ¿Se muestran los proyectos y trabajos de los alumnos en el hall? y un largo etc. Los espacios educan y, sobre todo,

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 35 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

comunican. Tras varios años trabajando en el mismo lugar, nos es difícil apreciar y valorar lo que se comunica espacialmente. Vemos pero no miramos, no apreciamos lo que hay detrás de cada elemento. Miremos con ojos nuevos, refresquemos la mirada para que nos permita descubrir qué se siente ante lo que vemos, qué emociones nos suscita. Es lo que se hoy se llama el marketing emocional y que cada uno de nosotros experimentamos cada día cuando entramos en contacto con espacios nuevos (una tienda, un restaurante) sin que nadie nos diga nada, ya tenemos una idea de lo que nos vamos a encontrar.

Otro aspecto que debemos tener en cuenta y preguntarnos es si desde fuera se sabe que nuestro edificio es un colegio, si está visible el nombre y el tipo de cole que es, si no convendría hacer una inversión en algún **cartel nuevo** que llame la atención y que de un vistazo permita al que lo ve hacerse una idea de qué pasa en el interior de sus muros. Podemos pensar en ello.

- **Jornadas de puertas abiertas** Cada vez más centros educativos utilizan este recurso para dar a conocer a futuras familias en qué consiste su oferta educativa. Nosotros debemos también utilizarlo, como ya se está haciendo en muchos de nuestros colegios, porque cada vez las familias son más exigentes y buscan entre las múltiples ofertas cuál se ajusta más a sus expectativas.

Deberíamos pensar que hablar de jornada de puertas abiertas quizás nos haga pensar que el resto de los días las puertas están cerradas, que el colegio es un espacio reservado y poco propenso a la apertura. Este concepto de apertura está siendo introducido en entornos que hasta ahora estaban muy cerrados (hospitales y horarios de visita, residencias de mayores...) en los que cada vez va siendo más habitual que estén accesibles y abiertos a ser visitados en cualquier momento porque no hay nada que ocultar y se han preparado para que así sea. En el entorno educativo cada vez se habla más de **colegio abierto**, accesible y quizá podríamos reflexionar cómo somos de accesibles y abiertos para el resto de personas que quieren conocer nuestras instalaciones, qué hacemos.

Al margen de esa reflexión vamos a sugerir algunas **recomendaciones** a tener en cuenta a la hora de programar jornadas de este tipo, algunas coincidirían con lo que indicamos para las reuniones de padres (pág 25 y 26) por lo que no las vamos a repetir:

- Si es posible, que sea en **momentos en los que haya alumnos**. Un colegio sin niños es un edificio con poca vida. Las familias potenciales deben ver niños como los suyos y hacerse la idea de que su hijo puede ser uno de ellos. Este aspecto es un factor a considerar aunque sabemos que supone una dificultad. Una manera de suplirlo es con **vídeos** cortos en los que puedan ver

imágenes de alumnos (autorizadas) en distintos momentos de la vida del colegio. También es interesante la idea de que haya alumnos para enseñar el colegio, las instalaciones, formar grupos en los que el **guía sea un alumno**.

- Pensad, una vez más, en **llegar con la emoción**, visualizar el aspecto más humano del colegio y no tanto el curricular. Recordad que una buena base de jornada es anunciar por qué somos una **buena noticia** para familias y alumnos. Buscar poner los acentos en esa **imagen deseada** que habremos trabajado.
- Poner los acentos en la **coherencia** que supone el **trabajo pedagógico y pastoral** secuenciado que van a disfrutar los alumnos a lo largo de su escolaridad. Qué queremos que se lleven en la mochila cuando acaben el proceso de su estancia en el colegio, **qué competencias vamos a desarrollar** y, muy importante, cómo (metodología).
- Medir los tiempos para **que no sea demasiado largo**. No se trata de contar todo sino aquello que puede ser interesante en este momento para ellos. Intentar que no sean monólogos y anunciar que van a tener oportunidad de preguntar todo lo que quieran. Se pueden preparar dinámicas para que se entable **comunicación bidireccional** y nos demos cuenta de sus intereses.
- Recordar que nos dirigimos a **diferentes “clientes”** (lo aprendimos en nuestro trabajo de marketing educativo en la reunión de equipos directivos de noviembre 2015) y que cada uno busca en el colegio cosas diferentes. Debemos dar respuesta desde nuestra realidad a cada uno pero sabemos que hay aspectos comunes que todos buscan y valoran. Aunque en el **anexo III** hay más datos al respecto, recogemos a continuación, por orden, cuáles son los aspectos que más demandan las familias a la hora de elegir centro educativo para sus hijos. Debemos tenerlo en cuenta en nuestra comunicación:

▪ Clima social	8,16
▪ Formación en valores	7,71
▪ Atención personalizada	7,3
▪ Ayudar a formar su proyecto de vida	7,27
▪ Aprender a emprender y ser innovador	7,20
▪ Dos o más idiomas	7,04
▪ Deportes	7,03
▪ Creatividad y capacidad de innovación del alumno	7,01
▪ ...	
▪ Mayor formación espiritual y religiosa	4,32 (última posición)
- Si es posible podéis pedir a **padres actuales** del cole si pueden dar testimonio de su vivencia como padres del colegio (**padres embajadores**), acompañar grupos en la visita guiada al colegio,

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 37 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

resolver cuestiones... este aspecto también es potente de cara a visibilizar la relación familia-colegio.

- Intentar hacer **seguimiento posterior** de las personas que han acudido a las jornadas de puertas abiertas. Se puede solicitar un correo electrónico, un teléfono para, pasados unos días y antes de que se abra el plazo de inscripciones, poder hacer una comunicación personal preguntando cómo van con su proceso de elección, ponerse de nuevo a disposición para aclarar cualquier duda... en fin, que vean que estamos interesados en contar con ellos.
- **Presencia en medios de comunicación, foros, redes educativas.** En este apartado vamos a recoger algunos consejos sobre cómo podemos aprovechar los medios de comunicación y otros entornos en nuestro propio beneficio con el objetivo de difundir nuestra imagen deseada, poner en valor lo que hacemos, nuestra misión e ir ganando notoriedad. Si queremos aprovechar el recurso que suponen los **medios de comunicación** debemos contar en nuestro plan de imagen, comunicación y marketing con una **política informativa** y preocuparnos por conocer el funcionamiento básico de dichos medios.
 Es habitual que en el entorno educativo existan una serie de actitudes ante los medios de comunicación que no facilitan: miedo, desconfianza, tensión, distanciamiento, desconocimiento de la importancia que tienen. Estas actitudes iniciales debemos cambiarlas por otras necesarias si queremos sacar partido a este recurso. En este sentido es importante tener una predisposición a establecer relación profesional y personal con los medios, reconocer la importancia de esta comunicación, mostrar disponibilidad y voluntad de informar, no estar a la defensiva, ser transparentes, accesibles, proactivos. El Colegio puede y debe generar noticias y saber cómo difundirlas en los medios.
 En este sentido debemos tener claro qué se valora y se considera noticia, cuáles son las claves... Noticia es lo nuevo, lo extraordinario, lo útil, lo interesante, lo humano, lo cercano, lo urgente...y, por desgracia para nosotros, lo polémico, lo negativo, los conflictos (esperemos que esto no sea motivo para salir en los medios de comunicación aunque le dedicaremos un espacio más adelante por si esto ocurriera). Si aprovechamos las cualidades que se valoran en las noticias podemos ser capaces de generar noticias de nuestro Centro hablando o escribiendo cuestiones de relevancia, humanizando la información, utilizando formatos noticiosos, sintetizando el mensaje, llegando a tiempo, aprovechando oportunidades...Con estas claves podemos hacer nuestros pinitos en los medios de comunicación conociendo algunas nociones básicas en cuanto a **técnicas de comunicación**. A continuación destacamos y sintetizamos las más habituales y sencillas que están a nuestra disposición:

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 38 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- Nota de prensa: es un documento sencillo cuyo fin es la **divulgación** de información en formato **lista para publicar**. Ha de ser clara, concisa, escrita en tono informativo e interesante desde el punto de vista periodístico. Una modalidad especial es el **videocomunicado** que es similar a una nota de prensa, pero en formato vídeo, pues está destinado a los medios de comunicación audiovisuales.
- Rueda de prensa: se trata de una entrevista colectiva, una técnica que, en síntesis, consiste en convocar a representantes de los medios de comunicación para informarlos, a todos a la vez y a fondo, de un tema que la fuente supone de interés general. Por norma general el convocante se somete a un turno de preguntas
- Dossier de prensa y boletines informativos. El **dossier de prensa** proporciona a los medios de comunicación una información completa de fondo en distintos formatos. Si además tenemos nuestro propio material informativo del colegio en forma de folleto, díptico o tríptico, nos permite poder entregarlo cuando tengamos oportunidad a los medios de comunicación y ahorrarnos muchas preguntas para que se sitúen. Servirá también para completar y contextualizar cualquier información puntual al periodista de manera real y le permitirá destacar aquellos aspectos relevantes que considere de interés. Si esta información no se suministra nos podemos encontrar con que se la inventen o no se ajuste a la realidad.

El **boletín informativo** es una publicación que permite enviar información a distintos públicos con periodicidad regular. Hemos hablado de él en las herramientas de comunicación interna y, en algunos casos, se puede también enviar o extraer lo que interese a los medios de comunicación.

Puede haber ocasiones en las que tengamos que hacer frente a una **crisis** a la que el Centro tenga que dar respuesta desde el punto de vista informativo y de comunicación. Por desgracia, estamos asistiendo con frecuencia a la presencia de instituciones educativas en medios de comunicación por motivos desagradables a los que no queda más remedio que enfrentarse y saber cómo hacerlo. Hemos querido recoger en el **anexo V** (archivo digital aparte) el **manual de comunicación de crisis para centros educativos** editado por Escuelas Católicas en el que poder aprender cómo enfrentarse a una situación como ésta. Nuestro deseo es que no tengáis que utilizarlo nunca.

Consideramos interesante contar con un **directorio de medios de comunicación** para hacerles llegar nuestras noticias y comunicaciones. A veces tenemos en el Colegio padres periodistas o relacionados con medios de comunicación a los que podemos pedir “contactos”. Si además nos facilitan personas concretas a quien dirigirnos, mucho

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 39 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

mejor. En este sentido es importante también no abusar de ellos, no hacerles perder el tiempo, no “abrasarlos” con impactos informativos irrelevantes, no invadir su territorio y acabar desgastando este valioso recurso con noticias carentes de interés.

Además de los medios de comunicación, no olvidar algo que ya hemos nombrado y consideramos valioso: nos referimos a la presencia del colegio en **redes de conocimiento, medios de comunicación relacionados con el mundo educativo, foros de debate...** podemos intentar hacer llegar nuestras noticias relacionadas con la educación, la innovación educativa, nuestras buenas prácticas, publicar experiencias, estar abiertos a recibir visitas de otros colegios, organizar acciones formativas abiertas a otros, destacar por estar donde se están produciendo los cambios en el paradigma educativo, empezar a adquirir renombre en el sector como colegio diferenciado y con actitud abierta al cambio y a la transferencia de conocimiento. Pronto seremos conocidos.

Están empezando a surgir en internet aplicaciones especializadas (www.schoolmars.com) para ayudar a las familias a encontrar colegio y poder leer los comentarios de otras personas respecto del Centro. Es interesante conocer estas iniciativas por si podemos estar presentes y aprovecharlas en nuestro favor.

Existen más herramientas de comunicación externa que se pueden utilizar y en las que no vamos a entrar. Hemos incluido aquellas que consideramos más accesibles pero no son excluyentes. El Equipo Directivo debe elegir en su Plan de Imagen, Comunicación y Marketing las herramientas de comunicación externa por las que apuestan y que van a intentar potenciar. Esperamos que los consejos aquí depositados puedan servir de ayuda.

C- MARKETING

Es el último vértice del triángulo virtuoso que completa los otros dos que ya hemos abordado, imagen y comunicación. Para algunos las palabras “marketing” y “educación” no pueden convivir, simplemente porque asocian marketing a engaño, mentira o a la prepotencia de publicitar un servicio sin escrúpulos. El marketing se contempla en general como algo ligado a otros sectores y, en realidad, sus técnicas, adaptadas al mundo educativo, nos pueden ayudar a “vender” nuestro producto con verdad y desde lo que somos, sin montajes artificiales.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 40 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

Vamos a hacer algunas consideraciones, utilizando el lenguaje propio de esta disciplina, que vienen a reforzar muchos de los aspectos que ya hemos recogido y que adquieren una dimensión práctica pues el marketing, con sus técnicas, persigue dos objetivos para nosotros clave: **fidelizar a nuestros clientes actuales** para que sigan siéndolo y **captar nuevos clientes** que aseguren la continuidad y el crecimiento del Centro. Y tenemos necesidad de clientes...

Si hacemos una rápida radiografía del contexto en el que nos encontramos en el plano educativo, podemos resumirlo en una serie de etiquetas o clichés que bien conocemos: situación de crisis, desempleo, descenso de la natalidad, política educativa, competencia desmedida y, en muchos casos, menos ratio de alumnos. Toda esta situación de incertidumbre debe **encender las luces de alerta** ante las nuevas exigencias a las que nos enfrentamos los centros educativos.

Más que nunca tenemos que estar preparados para **cambiar las cosas**, tomar decisiones, permanecer atentos, poder dar respuestas, mirando de reojo a la competencia, animando y generando líderes dentro de los centros con visión... solo así estaremos en disposición de atender las demandas de padres y alumnos que se convierten en una nueva tipología de clientes. ¿Y en qué han cambiado frente a los clientes de antaño? Pues ahora reclaman una **atención personalizada**, hay otras estructuras de familia además de las estructuras familiares tradicionales, se muestran desconfiados porque, a priori, disponen de mucha más información, son impacientes, sin tiempo de escucha, quieren más por menos y su fidelidad se ha puesto muy cara. Los convencionalismos de finales del siglo XIX y que pervivieron a lo largo del siglo XX, son cosa del pasado y aquello de enseñar en el cole y educar en casa ya no es una verdad irrefutable tras los cambios sociales, laborales y económicos.

Sabemos que hoy en día se impone en nuestros centros algo más que enseñar conocimientos. Estamos promoviendo desde la Institución un cambio de paradigma educativo en el que priman las **competencias y habilidades junto con otros modos de hacer**. No deberíamos alarmarnos a la hora de atender también en nuestros centros aspectos básicos que creíamos aprendidos, porque si no están adquiridos, alguien tendrá que fomentarlos y tenemos todos los puntos para ello. Cuestiones como: enseñar a comer, higiene personal, enseñar a respetar horarios, enseñar a emplear de manera óptima el tiempo, crear hábitos y conductas responsables, cubrir necesidades de afecto, estar alerta y detectar problemas de salud, de relaciones sociales o cualesquiera que sean ya forman parte de nuestra tarea y deberíamos ser conscientes de hacerlo lo mejor posible. No debemos renunciar a la **EDUCACIÓN** en mayúsculas, está claro que es una función dual (familia y colegio), pero debemos estar preparados para **llegar con naturalidad** donde no llegue una de las partes. Entender la realidad de nuestra sociedad actual y poner los

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 41 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

medios para salvaguardar la educación es lo que nos permitirá dar una respuesta integral e innovadora, y si innovamos, creceremos.

Algunas claves de estas nuevas tendencias a tener en cuenta en nuestros colegios de cara a los próximos años:

- **Ha cambiado la sociedad.** Venimos arrastrando una situación de crisis que ha producido cambios en la sociedad y en sus comportamientos, y por primera vez observamos el trasvase de alumnos entre distintos tipos de centros. La marcha de los colectivos de inmigrantes y la caída de la natalidad derivada de la situación de crisis e inseguridad en el empleo, influye también en el número de clientes que tenemos y vamos a tener en los próximos años.
- **Tenemos delante un nuevo consumidor.** Como consecuencia de estos cambios sociales nos enfrentamos a unos consumidores distintos respecto a los últimos años. Consumidores más desconfiados, más reflexivos, que demandan una atención personalizada, hiperconectados y con comportamientos de “compra” cada vez más complejos. Además debemos tener en cuenta las nuevas situaciones familiares que se desprenden de nuevos estilos de vida como familias monoparentales, hogares unipersonales, etc...
- Los **cambios políticos** que se presentan conllevan también cambios importantes a los que debemos estar muy atentos.
- **Ha cambiado el concepto del marketing.** El marketing ha ido evolucionando del marketing transaccional (basado únicamente en mostrar nuestro producto para ponerlo disponible para su “venta”) al **marketing relacional** (basado en el análisis de los clientes para ser más efectivos en sus distintos “momentos de la verdad”), hasta llegar al **marketing basado en las emociones**. Ya hemos hablado de esto pero recordamos que tenemos que tratar de despertar las emociones de nuestros clientes, de nuestras familias y de nuestros alumnos. Debemos cuidar aquellas cosas que van a formar parte de su biografía personal, aquellas cosas que recordarán de su paso por nuestro colegio por más años que pasen. En relación con las familias, probablemente no haya nada más emocional para unos padres que elegir el mejor lugar para el cuidado y aprendizaje de sus hijos. Debemos apostar por un **marketing basado en la PERSONA**. Encaja perfectamente con nuestra identidad.

Estas nuevas situaciones, junto con esta nueva forma de hacer marketing, plantean **nuevos retos** a nuestros centros educativos que hemos abordado en estas páginas con anterioridad y que vuelven a estar presentes:

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 42 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- La implantación de “**cultura**” de **marketing** en el centro con naturalidad.
- Necesidad de una mayor **implicación** del centro con las **familias**. Las necesitamos en la misma orilla.
- **Diferenciación de la oferta** que ofrecemos, ¿qué nos hace distintos del centro de al lado?, ¿por qué me van a elegir a mí?
- **Observar** y tener controlada a la **competencia**, ¿qué hacen, cómo lo comunican?...
- **Mejorar los “procesos comerciales”** (ver en el siguiente apartado) y formar a todo el personal del centro implicado, desde recepción, hasta el personal de limpieza, los profesores, dirección, etc... Todo en nuestro colegio comunica y va a ser tenido en cuenta en el proceso de compra de las familias.
- **Comunicación efectiva** y en tiempo real. Las nuevas tecnologías pueden ser un buen aliado en este sentido. El centro genera una gran cantidad de información y actividades, ¿por qué no comunicarlas? ¿por qué no hacer saber a las familias en todo lo que se está trabajando? Y sobre todo ¿por qué no implicarles y hacerles participar en ellas?.
- Búsqueda de un **posicionamiento claro** y efectivo. Encontrar nuestro elemento diferenciador y potenciarlo al máximo. Si somos los mejores o los primeros en algo, digámoslo de manera clara y contundente.
- **Cambio de mentalidad**: tenemos que salir a buscar los clientes, éstos ya no nos van a venir por sí solos como antes. Esto supone la integración de la función comercial y la de marketing en el centro y se resume en un nuevo término que cada día se va implantando más: **smarketing** (Sales –ventas-+Marketing).
- Búsqueda de **acuerdos comerciales estratégicos**, tanto en horizontal como en vertical (guarderías, escuelas infantiles, Otros colegios nacionales y extranjeros, Universidades...).
- Empezar a desarrollar **estrategias de marketing emocional basado en la persona**, trabajar más las experiencias y la participación para conseguir que nuestra “marca” entre en el corazón de nuestros clientes y público objetivo Quizá hasta ahora hemos trabajado más para que entrara en su cabeza...

Un aspecto fundamental en el que insistimos otra vez es la atención a las familias. Las **claves generales para una buena atención a las familias** sean ya clientes o futuros clientes y que deberíamos todos tratar de tenerlas interiorizadas las resumimos en tres. Más adelante profundizaremos en esto:

- **Accesibilidad**

Cuando las familias acuden a nuestro centro educativo, **su atención debe ser prioritaria** respecto a las otras tareas que tengamos pendientes. Es necesario ser flexibles para poder adaptarnos a las necesidades de los padres, sus

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 43 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

horarios y sus particularidades con el objetivo de facilitarles el contacto con el centro. Puede ser un cambio de mentalidad en muchos centros.

- **Comprensión**

Otro factor clave en la buena atención a los padres es la comprensión. La empatía, el saber ponerse en la piel de los padres, es imprescindible para poder atenderles adecuadamente. Aunque no siempre tengan razón, y aunque no siempre compartamos su punto de vista, saber comprender cuál es su necesidad y su problema en cada momento nos ayuda a ofrecerles una solución o una información satisfactoria. Una respuesta carente de comprensión y empatía puede ser demoledora. Hay que cuidar esto que no resulta siempre fácil.

- **Atención**

Una vez iniciada la conversación, es importante dedicar toda nuestra atención a los padres. Como regla principal no debemos dejar de atender a una persona hasta que no se haya aportado una solución a su necesidad o problema. Significa que si no somos capaces de responder o solucionar un problema nosotros mismos, debemos buscar apoyo e información en otras personas del Colegio que puedan hacerlo.

En definitiva, la atención a las familias debe ser una prioridad en el colegio y desde el Equipo Directivo debe trabajarse para que todo el personal que participe en este proceso sepa cómo hacerlo. En este sentido, es fundamental la formación que se pueda dar a los perfiles implicados. Una atención a las familias es el primer **factor clave de éxito** para conseguir un nuevo alumno y conservar los que tenemos.

Más que nunca debemos tener la **mente abierta** a los cambios y estar atentos a todo lo que ocurre a nuestro alrededor para ver cómo puede influir en nuestro centro y cómo podemos convertir estos cambios en **oportunidades para mejorar**.

C1- CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

Junto con la fidelización de los que ya tenemos este debe ser un objetivo claro a conseguir. Cuando hablamos de **marketing** es inevitable la óptica comercial inherente a todo proceso de venta. En este sentido, nuestros clientes son

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 44 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

familias, padres y madres que en este proceso de “compra” tienen la responsabilidad de tomar una importante decisión: nada más y nada menos que la **educación** de sus hijos.

La elección del colegio es por lo tanto una decisión de “compra” desde el punto de vista del marketing pero su importancia es tal para los **compradores-familias**, que desde los colegios debemos cuidarla al máximo para ofrecerles seguridad y tranquilidad desde el primer momento. Por lo tanto, la **atención** a estos padres cuando entran en contacto con nuestro colegio, se convierte en un factor clave para que esta decisión sea favorable.

Volvemos a insistir en que en este proceso de atención, y más allá de los perfiles que de manera más directa suelen interactuar con las familias (recepción, dirección...), la responsabilidad puede afectar a cualquier persona del Centro. Cada uno en su nivel, debe estar preparado para atender correctamente a las familias. Es importante que todas las personas implicadas conozcan la **importancia en su contacto** con las familias y sepan cómo actuar. El trato debe ser en términos generales amable, profesional, cercano, personalizado y cariñoso, en la línea de ofrecer una experiencia positiva.

Desde el punto de vista del marketing la elección por parte de las familias del centro educativo para sus hijos no es más que un “**proceso comercial**” que **debemos atender** y en el que debemos cuidar de manera **personalizada** las siguientes fases:

- a) **Primer contacto.** Es la primera impresión que unos futuros papás se llevan de nuestro centro y puede condicionar el resto del proceso. ¿Les hemos contestado con rapidez e interés al mail? ¿Se les ha atendido correctamente por teléfono? En este momento es fundamental la primera captación de datos, nombre y apellidos, teléfono, mail, edad del alumno candidato... No hay segunda oportunidad para una primera impresión
- b) **Recepción.** No podemos descuidar el primer espacio en el que entran en contacto las familias con el centro. ¿Está bien señalizado? ¿Es accesible? ¿Cómo está de limpio y ordenado? ¿Cómo se desenvuelve el personal de recepción?
- c) **Bienvenida.** Normalmente se lleva a cabo por personal de dirección, algún encargado de relaciones externas o incluso por docentes. ¿Cómo se realiza? Es importante agradecer la visita, ponerse en el lugar de los papás ante dudas o temores, estar bien informados de TODO lo que ofrece y ocurre en el Centro, etc. Y, lo más importante, sonreír, mirarles a los ojos y entrar en el plano emocional. Que noten que son bienvenidos y que no nos estorban, no tenemos prisas...

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 45 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- d) **Información en sala.** En esta parte pasaremos a desarrollar la información que queremos trasladar del centro, nuestra oferta o el proyecto educativo, siempre haciendo hincapié en lo que nos diferencia del resto de colegios. Debemos valorar aspectos como el discurso que realizamos, el apoyo de materiales comerciales (folleto, díptico, tríptico, resumen del Carácter Propio...), el valor añadido que supone nuestro centro, la resolución de dudas, etc.
- e) **Visita a las instalaciones.** Tenemos que abrir el colegio a las familias, hacer que se sientan como en casa. Resaltar aspectos como el equipamiento, la seguridad, la limpieza, etc.
- f) **Cierre.** Es el momento de resolver las últimas dudas y reforzar nuestra oferta rebatiendo objeciones si las hubiera.
- g) **Despedida.** Mostrar el mismo interés y empatía que en la bienvenida. Importante que acordemos los siguientes pasos a dar, ¿tenemos que enviarles alguna información adicional? ¿nos contactarán ellos?
- h) **Recall.** La visita no acaba cuando los padres salen del colegio. Podemos incluir en el proceso una llamada de seguimiento a los pocos días para seguir el contacto.
- i) **Acompañamiento.** Tenderles la mano en la toma de decisión. Para unos padres, la educación de sus hijos es una de las decisiones más complicadas que tienen que tomar por lo que mostrarles que estamos a su lado y que somos la mejor opción, les puede ayudar a reducir inseguridades y miedos. En este aspecto la parte emocional del proceso cobra la máxima importancia...si hemos llegado a su corazón, es que hemos trabajado bien el proceso.

Es importante reflexionar **como se está trabajando este proceso comercial** en nuestro centro, si se siguen estas etapas, si se pueden añadir otras, qué personas lo llevan a cabo, si son las más adecuadas, si se ha trabajado con ellas... Tenemos que intentar conseguir que cada visita se convierta en matrícula.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 46 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

D- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING. SOSTENIBILIDAD Y SISTEMÁTICA

A lo largo de estas páginas hemos recogido mucha información para pensar, muchas ideas que se pueden desarrollar, mucho trabajo por hacer. Creemos que todos somos muy conscientes de la importancia que tiene todo este tema en nuestros Centros en los tiempos que corren y queremos abordar, en este punto, un tema que consideramos fundamental: cómo generar una estructura organizativa en el Colegio que pueda trabajar toda esta área de manera planificada y sostenible en el tiempo. No se trata de hacer cosas, de activismo esporádico, sino de ser sistemáticos con lo que vayamos a abordar y planificar cómo hacerlo. Esto no se improvisa y debemos dedicarle recursos (especialmente personas y tiempos) para llevarlo a cabo.

Cada colegio, según sus posibilidades, deberá valorar qué estructura puede crear para este tema y se puede permitir. A continuación vamos a recoger lo que proponemos y, después, cada colegio en su Plan de Imagen, Comunicación y Marketing diseñará lo que considere más oportuno y pueda llevar a cabo.

Vamos a dividir la propuesta en **dos fases**:

- Una **primera fase** en la que hay un protagonismo claro y no delegable por parte del **Equipo Directivo**. En esta fase hay que reflexionar, analizar, diagnosticar, tomar decisiones, dotar de medios y recursos, establecer el plan, priorizar acciones...se trata de leer despacio el Plan Marco de Imagen, Comunicación y Marketing de la RED, tomar conciencia e ir seleccionando aquellos elementos que queremos estén presentes en nuestro colegio. El protagonismo y papel del Equipo Directivo en el cuidado y mejora de la imagen deseada y la comunicación interna es incuestionable. Son los cimientos del proceso para construir el edificio. En el apartado 5 retomaremos estas tareas ineludibles.
- Una **segunda fase** en la que hay que poner en marcha lo que hemos planificado. Aquí se trata de que alguna o algunas personas hagan posible llevar a cabo lo que estamos planteando. Las soluciones pueden ser variadas y van a depender de nuestras posibilidades para dedicar recursos a este tema. Las funciones de esta o estas personas podrían ser:
 - Colaborar con el Equipo Directivo en la elaboración y evaluación del PICM del Centro
 - **Desarrollar las acciones previstas en el PICM** para el curso en relación con el desarrollo y consolidación de la

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 47 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

imagen del Centro, la comunicación interna y externa y las acciones de marketing.

- **Seleccionar, elaborar y actualizar la información que produce el Colegio y determinar su distribución a través de las herramientas de comunicación elegidas.**
- Recibir, analizar y conservar la información que se produce sobre el Centro en el exterior (revista de prensa)
- Intermediar entre los medios de comunicación y la institución
- Conocer en lo posible el clima de opinión que existe sobre el Centro tanto a nivel interno como externo.
- Establecer indicadores para el seguimiento del resultado y el impacto de las acciones llevadas a cabo

Para llevar a cabo estas funciones cada colegio puede adoptar diferentes soluciones, modalidades, dentro de sus posibilidades y teniendo en cuenta su tamaño, objetivos a desarrollar, complejidad de la tareas, disponibilidad de recursos. A continuación señalamos algunas sugerencias:

- **Nombrar una o dos personas** que asuman y lideren las funciones arriba descritas. Se trataría de elegir persona/s que sepamos tengan cualidades para desarrollar este trabajo, que les pueda resultar motivador y que además estén identificados con la Institución (ojalá contemos con estos perfiles...)
- Crear un **departamento de imagen, comunicación y marketing** en el Centro que lleve a cabo todas o casi todas las acciones de esta área. Este departamento, con estructura semejante a la de un departamento didáctico, deberá tener entre sus miembros un coordinador del mismo que lo lidere y sugerimos, al menos, una persona por etapa.

En ambos casos, habría que designar **un miembro del Equipo Directivo** para el apoyo y seguimiento de la estructura creada y para agilizar la toma de decisiones. Será enlace con el Equipo Directivo. Si contamos con buenos colaboradores prácticamente será testimonial. En cualquier caso es importante su impulso y presencia, sobre todo al principio de la constitución de esta estructura, para establecer el estilo de la línea comunicativa.

Las personas dedicadas a esta labor deben contar con recursos para llevar a cabo su tarea. Una vez más será cada colegio el que valorará la dotación que puede dedicar a esta importante y estratégica labor. Dependerá de la envergadura del PICM que tengan que desarrollar.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 48 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

La estructura creada deberá establecer, de acuerdo con el Equipo Directivo, su régimen y sistemática de funcionamiento y reuniones al inicio de cada curso para desarrollar su labor.

5. EL PLAN DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING DEL COLEGIO (PICM)

Después de todo lo que hemos tratado en este documento ha llegado el momento de pasar a la acción, de concretar y planificar como colegio qué es lo que vamos a hacer, dónde vamos a poner lo acentos, qué aprovechamos de lo que ya hacemos, qué acciones incorporamos, qué aspectos vamos a cuidar, qué mejoras vamos a llevar a cabo...

Insistimos una vez más en la necesidad de esta planificación para dar sentido, continuidad, coherencia y sistemática a lo que vayamos a desarrollar. No hay nada que produzca menos impacto y sea tan desconcertante como emprender acciones aisladas sin continuidad. Como en tantas otras ocasiones, y en diversas áreas, volvemos a recordar que la palabra mágica es **PLANIFICACIÓN** y que “antes de cortar el árbol, debemos afilar el hacha”.

A continuación vamos a recoger algunas **pautas** para que el Equipo Directivo pueda llevar a buen puerto esta tarea que culminará con la elaboración del PICM del colegio y su desarrollo. Muchas de las tareas o acciones que aquí aparecen han salido a lo largo del documento y ahora las sistematizamos y ofrecemos ordenadas para presentar un proceso secuenciado de trabajo. Todas son muy interesantes y deberían abordarse pero será el Equipo Directivo de cada Colegio el que determine las que realiza y las que no.

El proceso lo hemos dividido en dos partes:

- Pasos previos antes de elaborar el PICM
- Elaboración del PICM

5.1- Pasos previos antes de elaborar el PICM

Antes de elaborar el PICM sugerimos que el E. Directivo (con las ayudas que estime necesarias de otros colaboradores) haga un trabajo de análisis, reflexión, diagnóstico sobre los siguientes aspectos:

- **Diagnóstico sobre la imagen depositada del Colegio** (auditoría de imagen). Recordamos que la imagen depositada es la que ya existe de nosotros y que se ha forjado con el paso del tiempo y con todo lo que hemos hecho intencionadamente o no. Este primer paso que proponemos pretende conocer cómo nos perciben tanto a nivel interno como externo. Para llevar esto a cabo el colegio puede recabar

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 49 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

información directa de personas (familias, profesores, personal no docente, alumnos, exalumnos, personas externas...) e investigar en internet para conocer qué se dice de nosotros. El objetivo es, además de hacernos una idea de la imagen que hay, valorar cuáles son las fortalezas de esa imagen depositada que ya existe y que podemos aprovechar, potenciar y cuáles son las debilidades en las que hay que trabajar. Este diagnóstico nos dará un buen punto de partida para el trabajo posterior de planificación.

- **Reflexión sobre la imagen deseada del Colegio y elaboración de ésta.** Recordamos que la imagen deseada es la que queremos difundir y por la que vamos a trabajar en el Centro. Implica definirla, conocerla y actuar con coherencia de acuerdo con ella. Para esta tarea sugerimos:
 - Trabajar con el claustro (personal docente y no docente) a partir de la imagen deseada como colegio de la RED (pág 8 y 9 y presentación en PPT): qué nos sugiere, en qué nos identificamos, en qué debemos esforzarnos...
 - Completar, matizar la imagen deseada como colegio de la RED poniendo acentos, añadiendo aspectos que queramos destacar de nuestro colegio y que supongan un valor. Redactar dicha imagen.
 - Establecer con el claustro un listado de acciones, concreciones que podamos llevar a cabo y que nos comprometemos a realizar para reflejar en el día a día esa imagen deseada. De este listado se pueden seleccionar acciones concretas para empezar a trabajar juntos en forma de campañas. Estas acciones y el listado general deben ser objeto de trabajo y seguimiento periódico.

- **Analizar los diferentes elementos de imagen corporativa** que utiliza el colegio en la actualidad (están recogidos en la página 10) y determinar qué mejoras podemos proponernos en este aspecto que mejoren nuestra imagen corporativa y que estén en consonancia y refuercen nuestra imagen deseada.

- **Analizar y diagnosticar la comunicación interna del colegio** (descendente, ascendente y horizontal). Este trabajo debe hacerlo el Equipo Directivo con el claustro las ayudas y colaboraciones que estime oportunas. Se trata de reflexionar y tratar de conocer cómo está funcionando nuestra comunicación interna que, como ya hemos hablado en páginas anteriores, es trascendental. Sugerimos:
 - Con el organigrama en la mano, descubrir cómo son los cauces formales de comunicación establecidos, que fortalezas tenemos en este terreno y qué debilidades, qué aspectos habría que corregir o mejorar...

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 50 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- Analizar las herramientas de comunicación interna que utilizamos, repasar las propuestas recogidas sobre la utilización de estas herramientas en el presente PMICOM.
 - Establecer objetivos y posibles mejoras sobre la comunicación interna.
- **Reflexionar sobre cómo está funcionando nuestra comunicación externa**, qué herramientas estamos usando, su alcance, analizar las propuestas que recogemos en el PMICOM, determinar objetivos, acciones de mejora, herramientas que vamos a utilizar, implementar o potenciar.
 - **Reflexionar sobre el “proceso comercial”** a la hora de la captación de alumnos que llevamos a cabo (ver pág 43 y 44) y cómo podemos mejorarlo.
 - **Establecer una estructura organizativa con medios** (personales y materiales) que permita trabajar toda esta área de imagen, comunicación y marketing con sistemática y continuidad. Hemos proporcionado sugerencias en el apartado D del presente documento. Serán los que hagan posible, junto con el Equipo Directivo, que todo esto funcione.

5.2- La elaboración del Plan de Imagen, Comunicación y Marketing del colegio

A partir del trabajo previo, recogido en el punto anterior, deberíamos estar en condiciones de **elaborar y redactar nuestro PICM para el colegio**. En este plan debemos recoger la planificación de esta área para los próximos años. Como en otras ocasiones, sugerimos un horizonte temporal de cuatro años con revisión y plan de acción anual.

A la hora de redactar debemos ser realistas y ajustarnos a las posibilidades del colegio. Generar un plan maravilloso pero alejado de lo que podamos llevar a cabo genera frustración, desata unas expectativas en el personal que luego no podremos cumplir y da lugar a insatisfacción. Debemos ser conscientes y dimensionar nuestros retos pues este trabajo se suma a otros muchos que el colegio ya tiene en su cartera.

A continuación recogemos ideas y propuestas para establecer el PICM en una secuencia lógica, en el **anexo VI** se recoge una plantilla en blanco para poder desarrollar el PIMC:

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 51 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

a) **Seleccionar las líneas estratégicas de nuestro plan.** Son las grandes áreas de trabajo en las que vamos a depositar nuestro esfuerzo en los próximos años, se trata de generar visión en este tema y perseguir estas metas con nuestros objetivos y acciones concretas. Las líneas deben ser pocas, el colegio las elige. Sugerimos, a modo de idea y en coherencia con todo lo que venimos desarrollando, las siguientes:

- **Imagen del Colegio.** La **meta** de esta línea podría ser definir y desarrollar la imagen deseada que queremos proyectar como colegio y ajustar nuestras actuaciones a la consecución de este fin.
- **Comunicación interna.** La **meta** podría ir encaminada a mejorar la comunicación interna del Colegio en todas sus vertientes.
- **Comunicación externa.** La **meta:** mejorar nuestros procesos y herramientas de comunicación externa para ofrecer la imagen deseada de colegio.
- **Sostenibilidad.** Generar las estructuras, dinámicas, mecanismos y sistemática que haga posible en el tiempo trabajar con coherencia y planificación.

Pueden ser éstas u otras. Las que elijamos van a marcar nuestro trabajo posterior.

b) **Establecerlos objetivos estratégicos** de cada línea. Los objetivos deben ser:

- Claros. Han de estar perfectamente definidos y descritos.
- Flexibles. Han de poder ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- Medibles. Para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- Realistas. Deben ser factibles de alcanzarse y acordes con nuestras capacidades y medios disponibles.
- Coherentes entre ellos.
- Motivadores. Que sean un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

A modo de ejemplo redactamos objetivos estratégicos para la primera línea estratégica de “Imagen del Colegio”:

- Establecer la imagen deseada del Colegio
- Desarrollar y difundir la imagen deseada del colegio
- Realizar el seguimiento de la imagen del Colegio

c) **Establecer los indicadores** para el seguimiento de los objetivos estratégicos que nos permitan comprobar el cumplimiento de dichos objetivos. En el ejemplo del primer objetivo estratégico los indicadores podrían ser:

- Número de actividades programadas para el diseño de la imagen deseada
- Grado de participación del personal en la elaboración de la imagen deseada
- Imagen deseada elaborada y redactada
- Porcentaje del profesorado que conoce la imagen deseada del Colegio
- Grado de satisfacción del profesorado con la imagen deseada del Colegio

d) **Establecer las acciones, planes, programas a desarrollar** para el cumplimiento de cada objetivo. Esta es la fase de concretar acciones y actuaciones para desarrollar cada objetivo. Con el ejemplo que vamos desarrollando:

IMAGEN DEL COLEGIO		
LÍNEA ESTRATÉGICA 1	La meta es definir y desarrollar la imagen deseada que queremos proyectar como colegio y ajustar nuestras actuaciones a la consecución de este fin.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PLANES, PROGRAMAS, ACCIONES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • 1.1- Establecer la imagen deseada del Colegio 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades programadas para el diseño de la imagen deseada • Grado de participación del personal en la elaboración de la imagen deseada • Imagen deseada elaborada y redactada • Porcentaje del profesorado que conoce la imagen deseada del Colegio • Grado de satisfacción del profesorado con la imagen deseada del Colegio 	<ul style="list-style-type: none"> • Con la participación del claustro: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reflexionar sobre la imagen depositada actual del Colegio, fortalezas y debilidades ○ A partir de la propuesta de imagen deseada como colegio de la RED hacer comparativa con la imagen depositada ○ Elaborar y redactar la imagen deseada como Colegio (imagen como colegio de la RED + acentos propios) • Elaborar materiales y utilizar herramientas diversas para el conocimiento y difusión de la imagen deseada • Realizar sondeo anual para comprobar el grado de conocimiento y satisfacción del personal con la imagen deseada.
<ul style="list-style-type: none"> • 1.2- Desarrollar y difundir la imagen deseada del colegio 		

<ul style="list-style-type: none"> 1.3- Realizar el seguimiento de la imagen del Colegio 		
---	--	--

e) **Elaborar el Plan de acción anual** a partir del PICM que se ha redactado para los próximos años. Se trata de concretar para un curso las acciones, planes, programas que se van a desarrollar respondiendo a quién/ quienes son los responsables, Cuándo (plazos), Indicadores de control y otras posibles observaciones. Dejaremos un espacio para la evaluación anual de esa acción que nos permitirá comprobar cuál ha sido el desarrollo de lo planificado inicialmente y nos ayudará a preparar el siguiente plan de acción para el curso siguiente. En el **anexo VI** recogemos plantilla para poder hacerlo. Siguiendo con el ejemplo:

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: IMAGEN DEL COLEGIO				
Objetivos estratégicos				
1.1- Establecer la imagen deseada del Colegio				
INICIATIVAS/ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZOS	Indicad. control	Eva-luación
<ul style="list-style-type: none"> Reflexionar sobre la imagen depositada actual del Colegio, fortalezas y debilidades 	Equipo Directivo Claustro de profesores	A determinar	- Dinámicas de claustro efectuadas - Listado de fortalezas y debilidades elaborado	
<ul style="list-style-type: none"> A partir de la propuesta de imagen deseada como colegio de la RED hacer comparativa con la imagen depositada 	Equipo Directivo Claustro de profesores	A determinar	- Aspectos de imagen a completar recogidos	
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y redactar la imagen deseada como Colegio (imagen como colegio de la RED + acentos propios) 	Equipo Directivo Estructura ICM	A determinar	-Imagen deseada redactada	
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar materiales y utilizar herramientas diversas para el conocimiento y difusión de la imagen deseada 	Estructura ICM E.Directivo (aprobación)	A determinar	-Materiales elaborados - Herramientas utilizadas	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar sondeo anual para comprobar el grado de conocimiento y satisfacción del personal con la imagen deseada 	Departamento ICM Equipo Directivo	A determinar	- Encuesta elaborada - Datos recogidos y analizados	

1.2- Desarrollar y difundir la imagen deseada del colegio				
•				
•				

5.3- Seguimiento y evaluación del PICM

Como cualquier proyecto, plan o programa que se inicie en el Centro, el PICM y su correspondiente Plan de acción anual deben tener un seguimiento y evaluación sistemática. Cuando lo elaboremos debemos recoger la manera en que vamos a efectuar ese seguimiento de manera efectiva. Es la única forma para que lo que planificamos y escribimos no se quede en un cajón olvidado y nos dediquemos a la improvisación. Debemos rescatar periódicamente nuestra planificación, evaluar logros, desviaciones, corregir, añadir, quitar... solamente así tienen utilidad estas herramientas. Supone un esfuerzo pero esta sistemática merece la pena y nos garantiza un trabajo organizado, con sentido y continuidad. Esto es importante para el Equipo Directivo, para el departamento de ICM (si lo hubiera) y para toda la Comunidad Educativa que visualiza una línea de trabajo y una coherencia en la que vale la pena participar y esforzarse. Sugerimos algunas pautas para realizar esa evaluación y seguimiento:

- Revisar y evaluar anualmente el Plan de acción y los indicadores en él establecidos (a final de curso). Esta dinámica nos permitirá, además de comprobar el trabajo realizado, tener una base para revisar y actualizar el PICM y diseñar el siguiente Plan de acción.
- Dos claustros anuales (inicio y fin de curso) en los que se trabaje el PICM del Colegio:
 - El primero para explicar las acciones, el trabajo que se va a desarrollar durante el curso en esta área (plan de acción anual), buscando la participación e implicación de todos.
 - El segundo para evaluar y dar cuenta del trabajo realizado y proyectar juntos pasos siguientes.
- Seguimiento y acompañamiento periódico (trimestral) al departamento de ICM o las personas responsables del tema por parte del Equipo directivo.
- Recopilar datos para los indicadores recogidos en el PICM, nos permitirá objetivar nuestros avances en el largo plazo.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 55 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

Y hasta aquí el PMICOM. Hemos tratado de desarrollar en estas páginas un instrumento de ayuda para trabajar este reto de hacer más visible nuestro Colegio, mejorar y proyectar su imagen, trabajar en la comunicación interna y externa, elegir las herramientas que lo hagan posible, posibilitar que se haga de manera sistemática y sostenible en el tiempo...Seguramente encontraréis muchos defectos y lagunas en sus páginas. Podíamos habernos extendido más pues este mundo, cuando empiezas a profundizar en él, es inmenso. Algunas lagunas son intencionadas pues hemos considerado que no debíamos desgastarnos en ellas y que no eran adecuadas para nuestro sector, otras, con vuestra ayuda, seguro que somos capaces de rellenarlas.

Por supuesto contáis con el Equipo RED para ayudaros en esta tarea estratégica que hoy se hace imprescindible en nuestros Centros.

Con nuestros mejores deseos

EL EQUIPO RED

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 56 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

6. ANEXOS

ANEXO I- DATOS ENCUESTA HERRAMIENTAS COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA EN LOS COLEGIOS DE LA RED

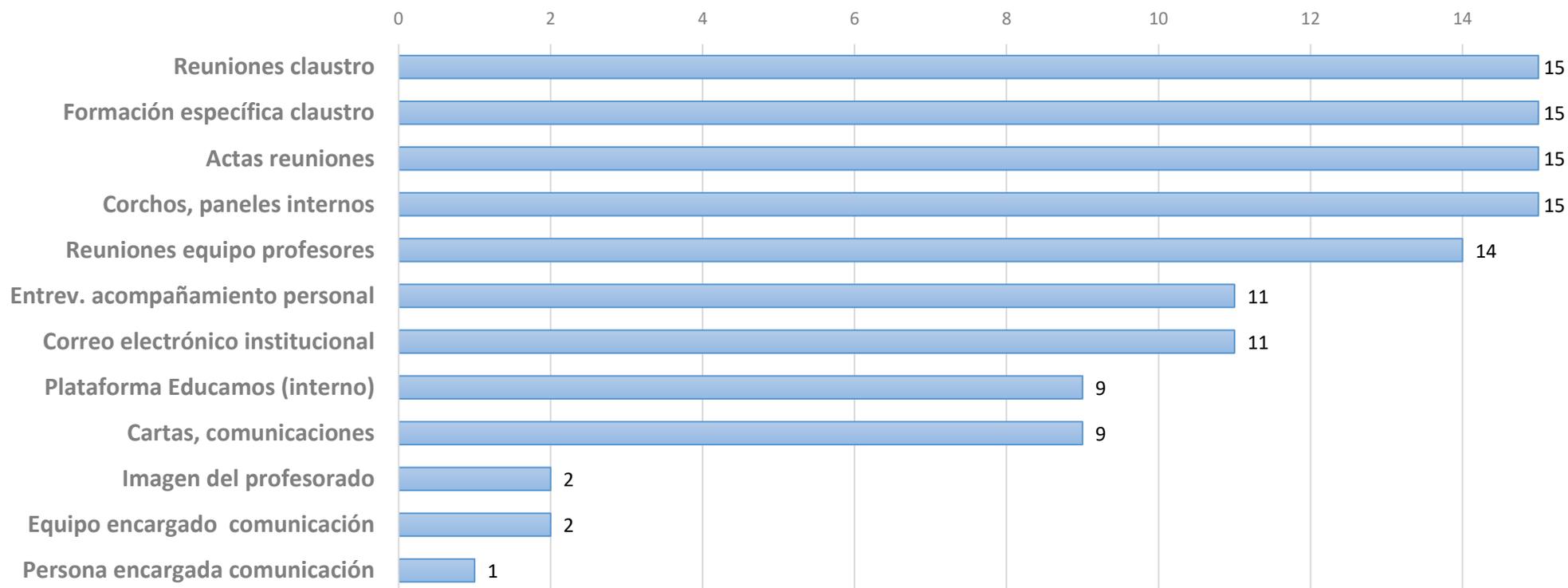
A continuación se recogen los datos globales de la encuesta que hicieron los colegios a petición del Equipo RED. Está dividido en herramientas internas y externas de comunicación, el uso que se hace de cada una en los colegios actualmente, las herramientas que creen que deberían usarse y la satisfacción que tienen con su uso. Nos ha sido de gran utilidad pues nos ha permitido diagnosticar la situación actual y sacar algunas conclusiones de nuestra realidad que hemos vertido en las páginas anteriores.

Los datos también pueden ayudar a cada colegio a situarse en su realidad y respecto al resto de los colegios de la RED. También puede contribuir a la elección de herramientas a desarrollar o mejorar en su planificación. Al final de las herramientas internas aparece una matriz en la que hemos cruzado el uso (mayor o menor uso en los colegios) con la satisfacción (menor o mayor satisfacción) que puede resultar interesante para valorar fortalezas y debilidades. La misma matriz aparece al final de las herramientas externas.

Cuando os presentamos la encuesta pensábamos en determinadas herramientas externas que, después en el PMICOM aparecen recogidas como herramientas internas. Esto es debido a que, inicialmente, pensamos que familias y alumnos serían destinatarios de comunicación externa pero al cambiar el enfoque y considerarlos destinatarios internos, las herramientas han pasado a ser internas. En cualquier caso los datos cuantitativos son igualmente válidos.

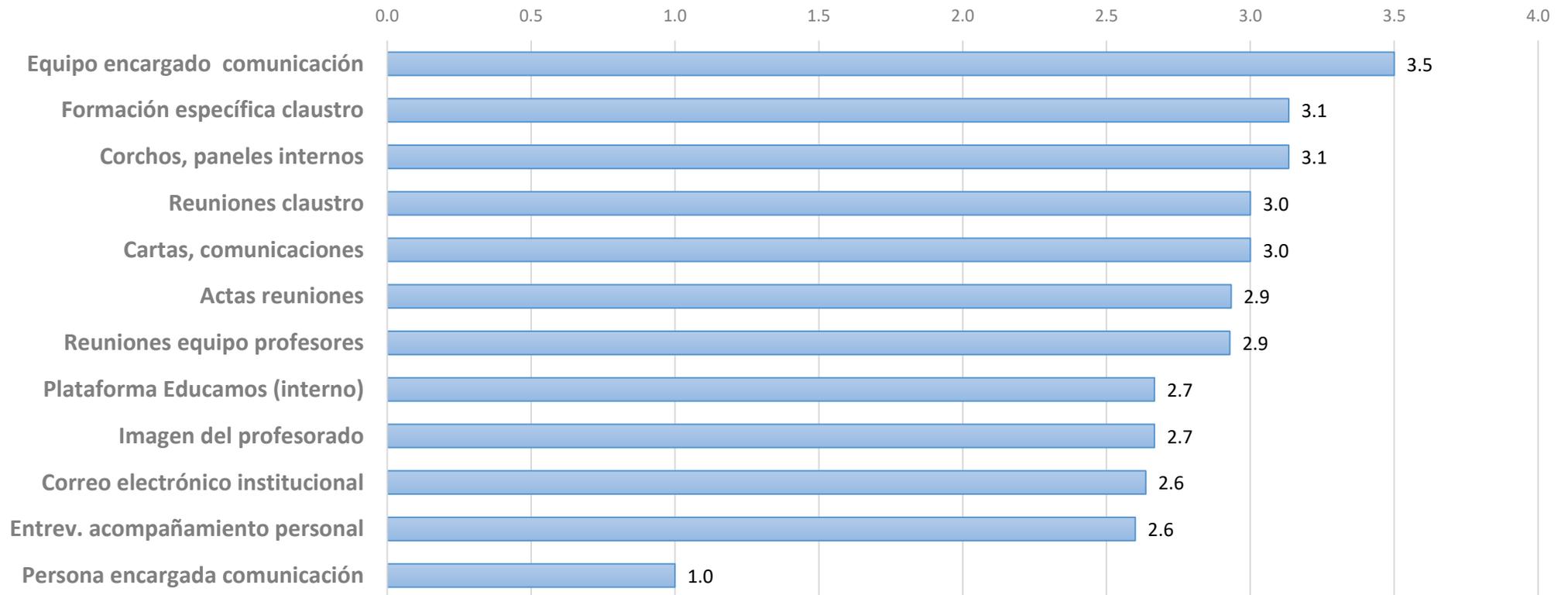


HERRAMIENTAS INTERNAS, NÚMERO DE COLEGIOS QUE LAS USAN



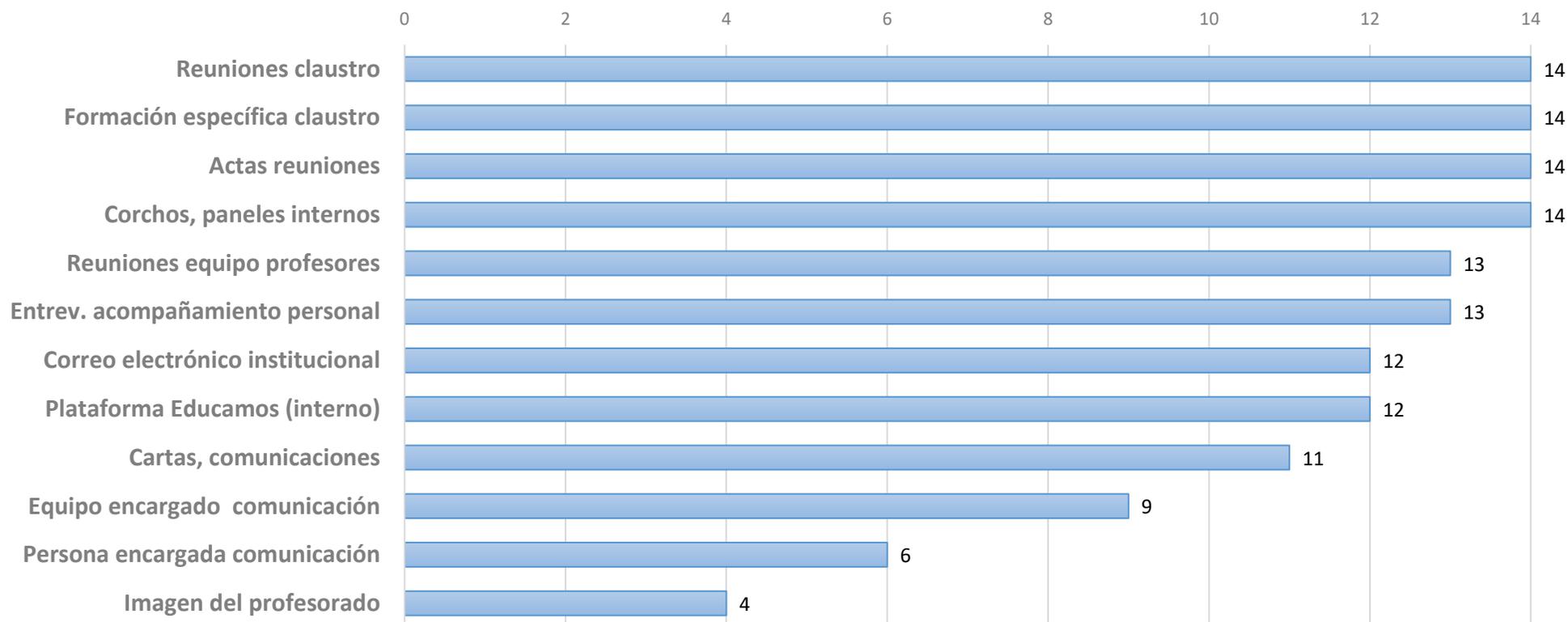


HERRAMIENTAS INTERNAS, SATISFACCIÓN MEDIA



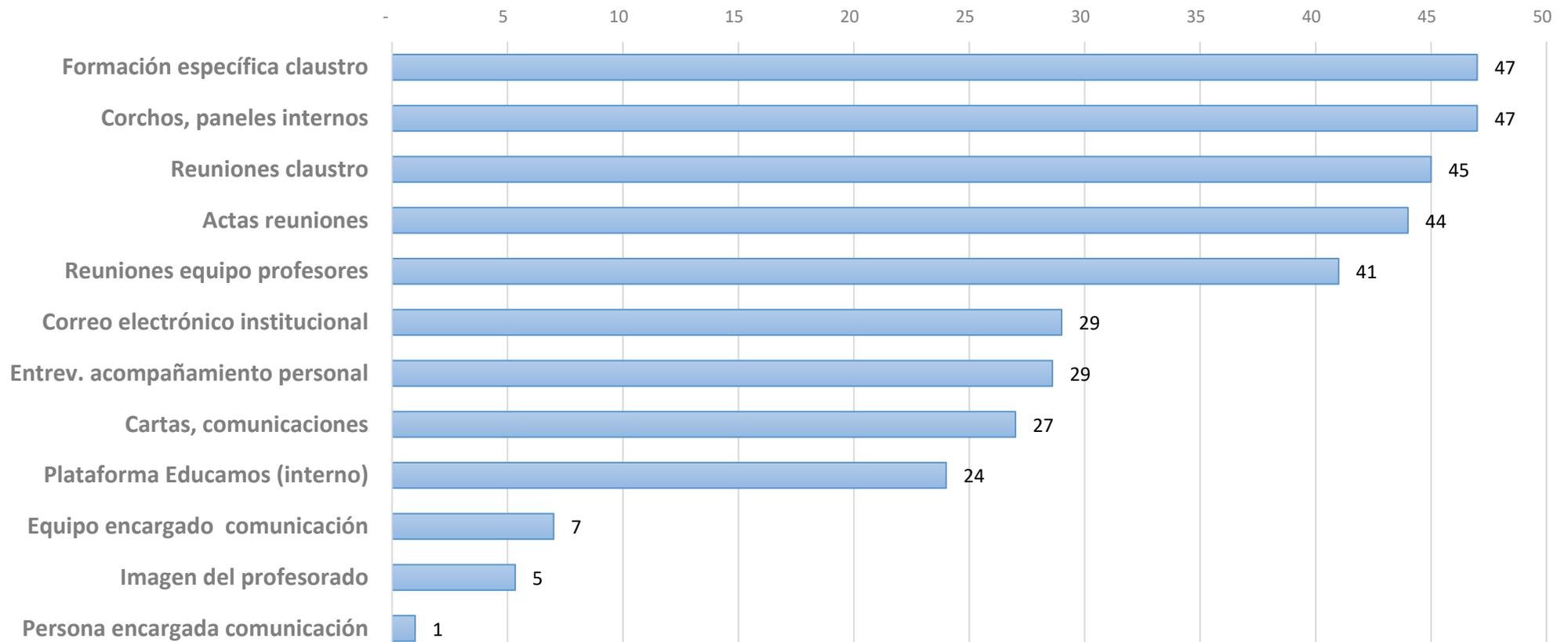


HERRAMIENTAS INTERNAS, NÚMERO DE COLEGIOS QUE CREEN QUE DEBERÍAN USARSE





HERRAMIENTAS INTERNAS, SATISFACCIÓN ACUMULADA

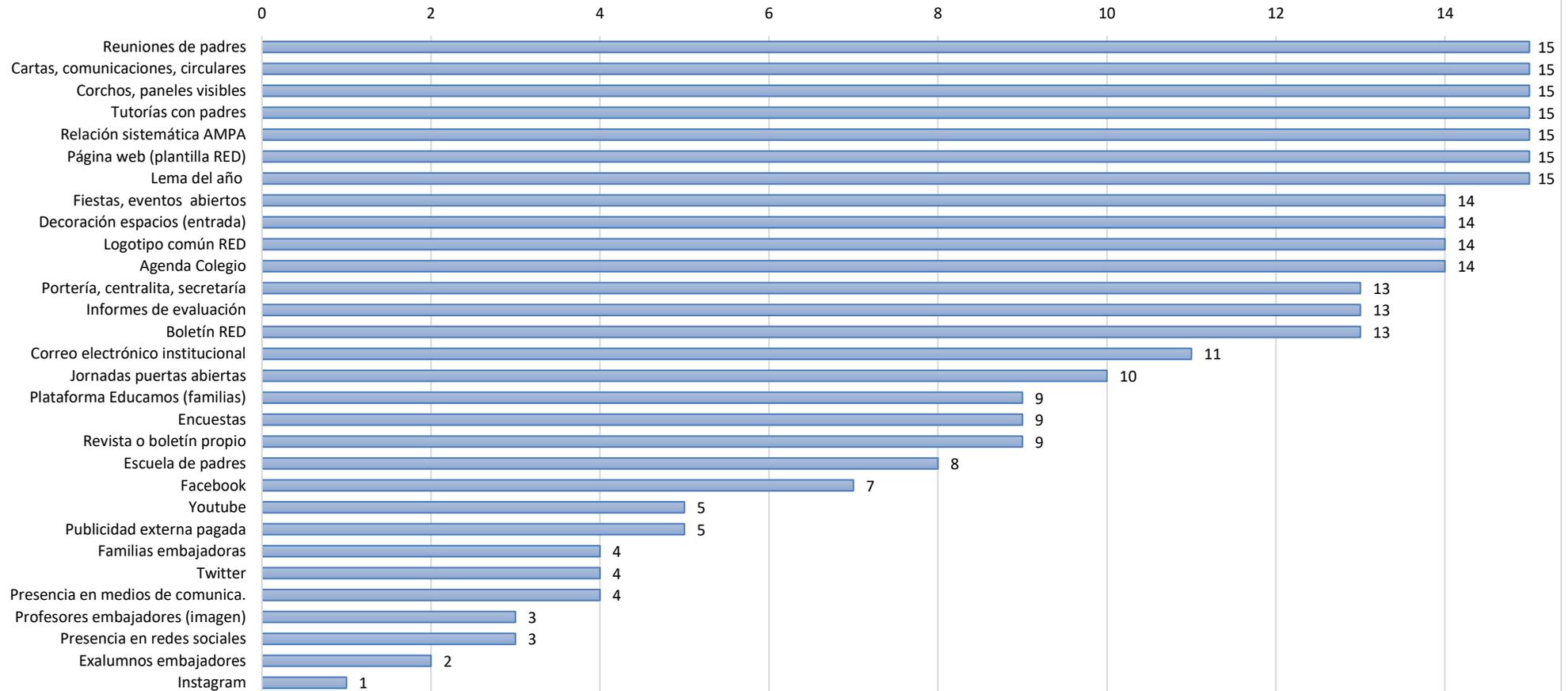




HERRAMIENTAS INTERNAS											
MÁS USO	<table border="1"><tr><td>Entrev. acompañamiento personal</td><td>Reuniones equipo profesores</td></tr><tr><td>Correo electrónico institucional</td><td>Reuniones claustro</td></tr><tr><td></td><td>Formación específica claustro</td></tr><tr><td></td><td>Actas reuniones</td></tr><tr><td></td><td>Corchos, paneles internos</td></tr></table>	Entrev. acompañamiento personal	Reuniones equipo profesores	Correo electrónico institucional	Reuniones claustro		Formación específica claustro		Actas reuniones		Corchos, paneles internos
Entrev. acompañamiento personal	Reuniones equipo profesores										
Correo electrónico institucional	Reuniones claustro										
	Formación específica claustro										
	Actas reuniones										
	Corchos, paneles internos										
MENOS USO	<table border="1"><tr><td>Imagen del profesorado</td><td>Cartas, comunicaciones</td></tr><tr><td>Plataforma Educamos (interno)</td><td>Equipo encargado comunicación</td></tr><tr><td>Persona encargada comunicación</td><td></td></tr></table>	Imagen del profesorado	Cartas, comunicaciones	Plataforma Educamos (interno)	Equipo encargado comunicación	Persona encargada comunicación					
Imagen del profesorado	Cartas, comunicaciones										
Plataforma Educamos (interno)	Equipo encargado comunicación										
Persona encargada comunicación											
MENOS SATISFACCIÓN	MÁS SATISFACCIÓN										

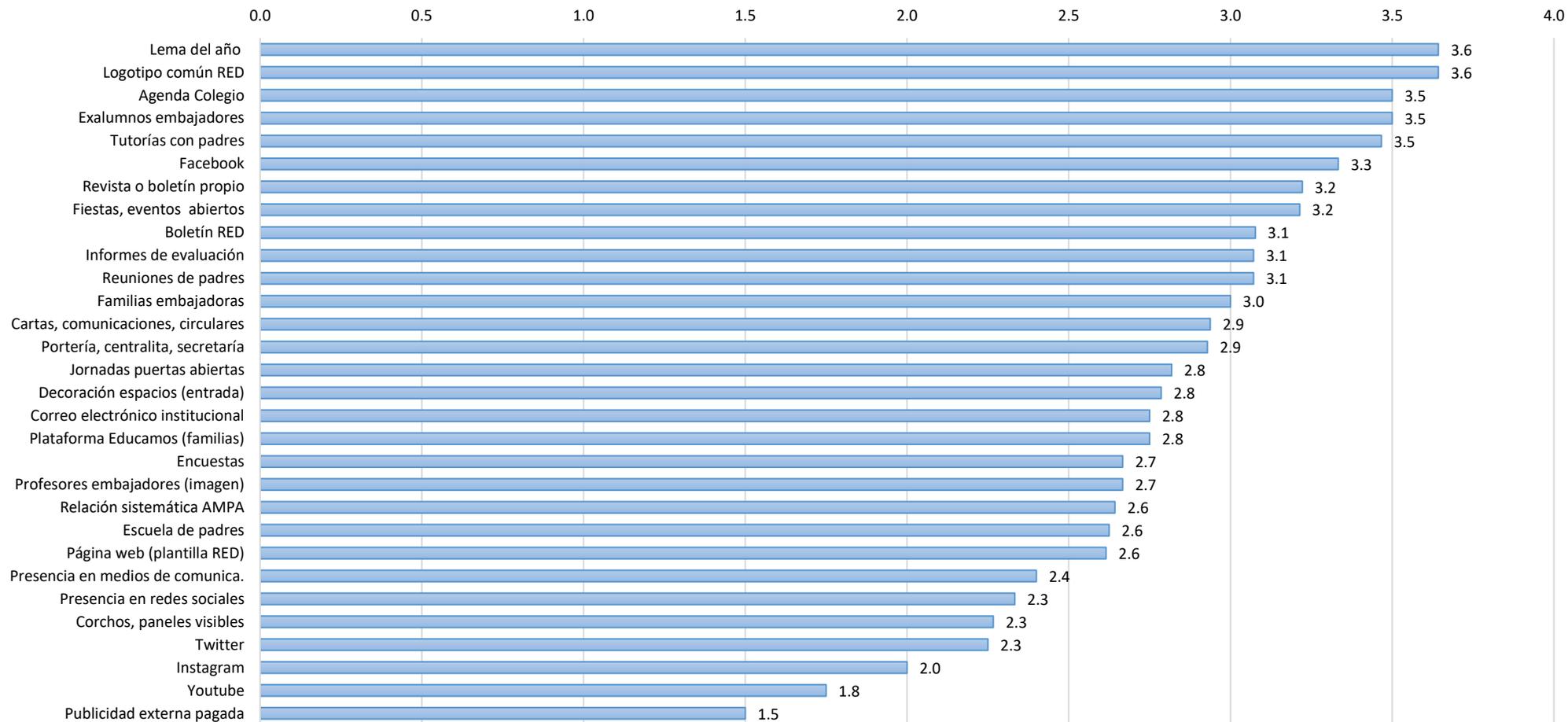


HERRAMIENTAS EXTERNAS, NÚMERO DE COLEGIOS QUE LAS USAN



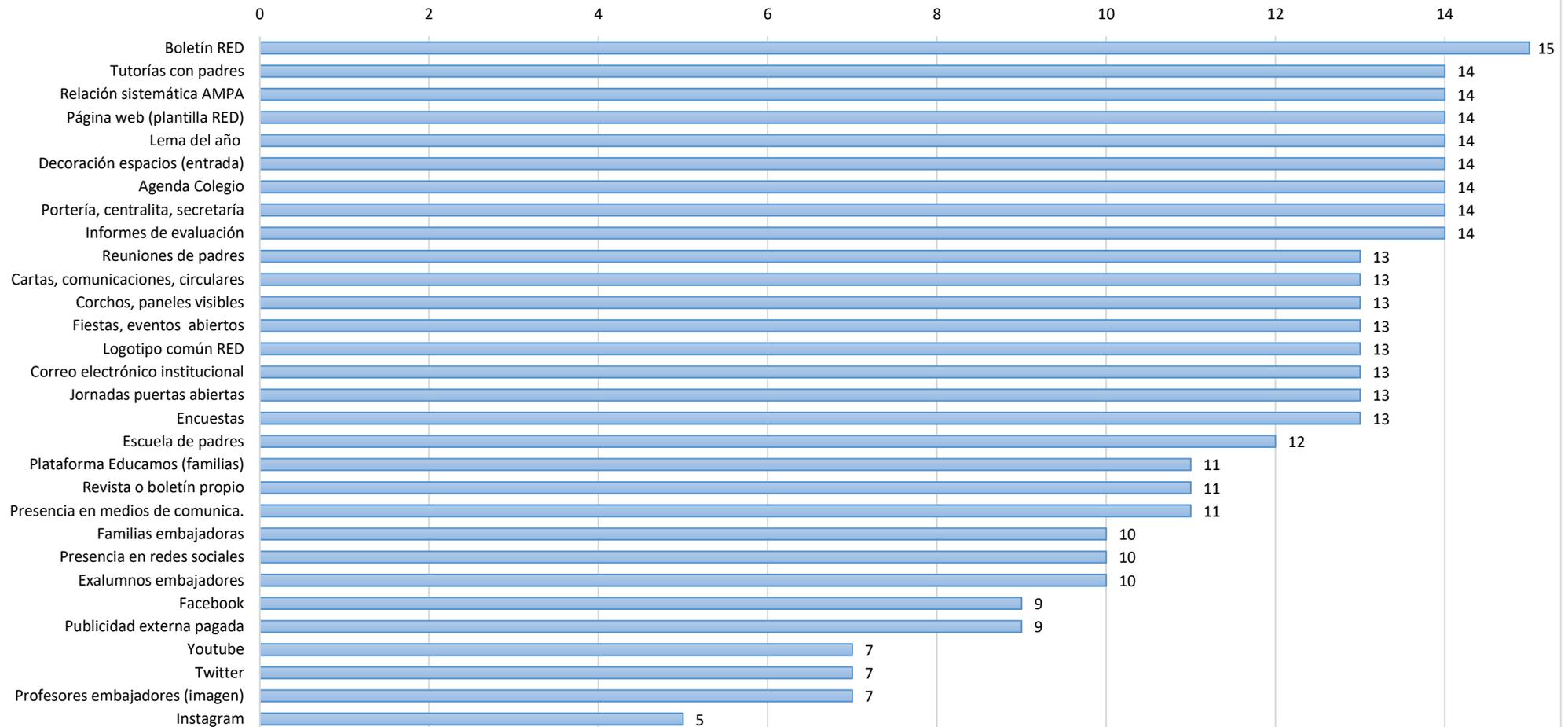


HERRAMIENTAS EXTERNAS, SATISFACCIÓN MEDIA



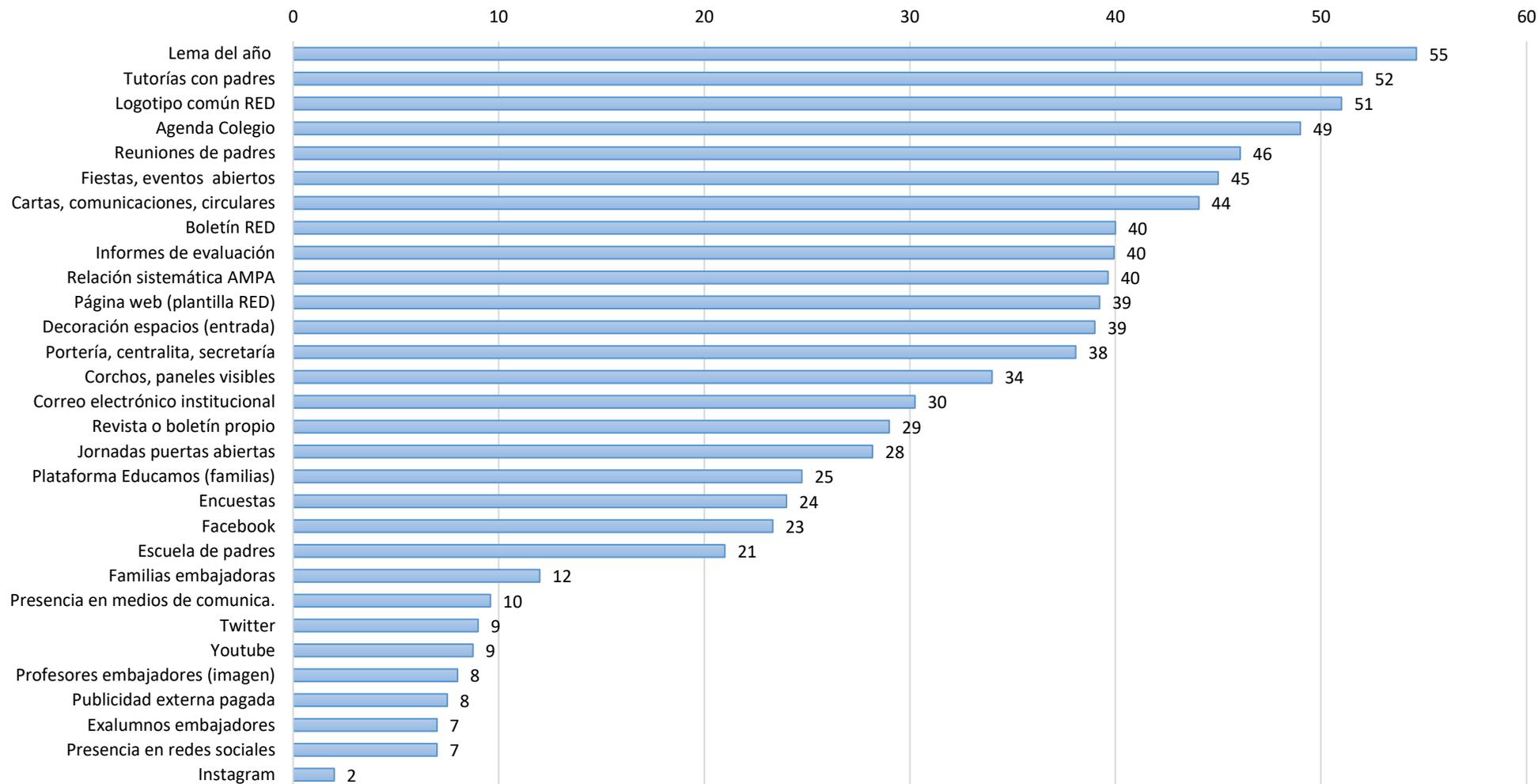


HERRAMIENTAS EXTERNAS, NÚMERO DE COLEGIOS QUE CREEN QUE DEBERÍAN USARSE



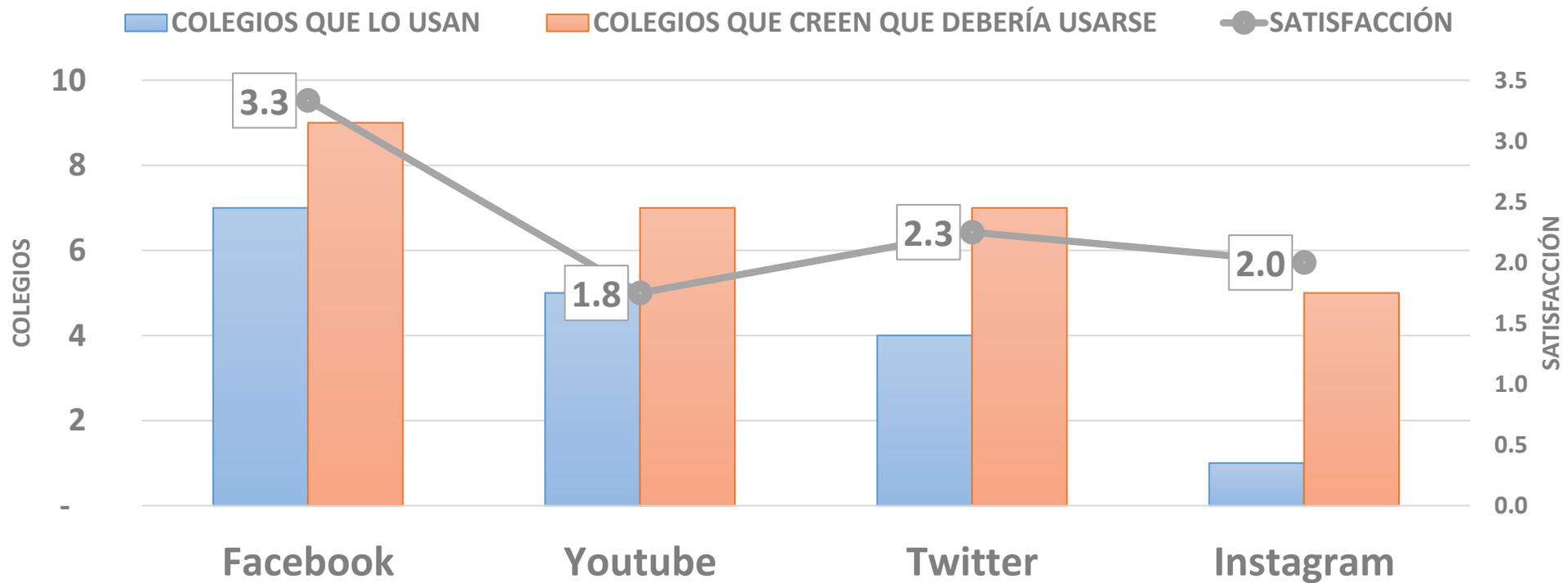


HERRAMIENTAS EXTERNAS, SATISFACCIÓN ACUMULADA





SATISFACCIÓN Y USO DE LAS REDES SOCIALES





HERRAMIENTAS EXTERNAS		
MÁS USO	<p>Jornadas puertas abiertas Decoración espacios (entrada) Portería, centralita, secretaría Corchos, paneles visibles Correo electrónico institucional Relación sistemática AMPA Página web (plantilla RED)</p>	<p>Reuniones de padres Fiestas, eventos abiertos Cartas, comunicaciones, circulares Informes de evaluación Tutorías con padres Logotipo común RED Lema del año Agenda Colegio Boletín RED</p>
MENOS USO	<p>Escuela de padres Profesores embajadores (imagen) Plataforma Educamos (familias) Twitter Youtube Instagram Encuestas Presencia en medios de comunica. Publicidad externa pagada</p>	<p>Familias embajadoras Exalumnos embajadores Facebook Revista o boletín propio</p>
MENOS SATISFACCIÓN		
MÁS SATISFACCIÓN		

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 68 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

ANEXO II- IMAGEN DEL PERSONAL EN RELACIÓN CON EL PERFIL DEL EDUCADOR DEL SAGRADO CORAZÓN Y RECOMENDACIONES EN LA ATENCIÓN A FAMILIAS

A continuación recogemos algunas ideas que pueden servir de base y reflexión para que el Colegio establezca sus propios criterios y recomendaciones para trabajar con el personal estos aspectos tan importantes.

RECOMENDACIONES DE ACTITUD Y DEL SABER ESTAR

*“El aspecto y la figura exterior constituye una característica particular de cada individuo y son también expresión de su personalidad e **imagen del lugar al que representa**”.*

- Respetar en todo momento al alumno evitando cualquier tipo de comportamiento desajustado o violento ya sea verbal, físico o psicológico. (Dirigirse a ellos de forma correcta, cariñosa, evitando la forma coloquial, mantener las distancias según las distintas edades, debemos saber estar en nuestro lugar, no somos “colegas”...)
- Cuidar en todo momento la imagen y el aspecto en la higiene y el vestido siendo éstos los apropiados a las circunstancias de las distintas actividades a realizar.
- Procurar no incorporar en el modo de vestir elementos que estén prohibidos para los alumnos.
- Mantener una postura adecuada en la clase y en los distintos espacios del centro escolar. (No sentarse en las mesas...)
- Cuidar el trato con los padres manteniendo una relación profesional (más recomendaciones a continuación).
- Procurar no hacer aquello que les indicamos a los alumnos que no realicen. (Comer chicle, utilizar el teléfono móvil en clase...)

PAUTAS DE ENTREVISTA DE PADRES

La entrevista con los padres es un recurso del tutor/ profesor mediante el cual entra en contacto con las familias de sus alumnos para conocerlas, recabar y transmitir información y establecer un cauce de comunicación y colaboración colegio – familia. Este encuentro y esta relación tienen una repercusión directa sobre la evolución, tanto personal como académica, de los alumnos y en cada entrevista el tutor/ profesor está haciendo realidad la imagen deseada del Colegio. Por ello es conveniente que los tutores/ profesores reflexionen sobre

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 69 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

una serie de puntos implicados en la técnica de la entrevista que se exponen a continuación:

I- Objetivos de la entrevista

La entrevista puede tener distintos objetivos:

a) Conocer a los padres o tutores del alumno con el fin de:

Recabar información sobre
 El entorno familiar y social del alumno.
 La evolución madurativa relevante.
 El historial médico y psicopedagógico.

Transmitir información sobre:
 Evolución académica del alumno.
 Desarrollo personal y social en el colegio.

b) Analizar la situación concreta del alumno en un momento dado.

Académica o personal
 Intercambio de información familia – colegio.
 Propuestas y alternativas de intervención.
 Toma de decisiones.

c) Asesorar ante la demanda de los padres.

II- Quién la convoca

La entrevista puede tener un enfoque diferente según quién la convoque.

- La convoca el tutor/profesor.

Es el tutor/ profesor quien establece el objetivo de la entrevista, aporta la información pertinente y escucha la opinión de los padres.

- La solicitan los padres.

El tutor/ profesor se sitúa a la escucha de los padres e informa si procede o recoge la demanda para estudiarla con la persona, el departamento u órgano competente: profesor de área, departamento de área o de Orientación, Dirección pedagógica, coordinador, Dirección general...

No siempre hay que emitir una opinión o proporcionar una respuesta inmediatamente. En ocasiones es necesario informar a

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 70 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

los padres que se necesita consultar para después responder a la demanda que hayan formulado.

- Está establecida institucionalmente.
En las reuniones y entrevistas establecidas es preciso conocer el contenido que ya está establecido de antemano para después, si procede, proponer las oportunas mejoras.

III- Fases de la entrevista.

La entrevista se compone de una serie de fases más o menos formales pero que es bueno revisar siempre.

- **Preparación.** Toda entrevista debe estar planificada de antemano. Podemos hacernos estas preguntas: ¿Quién la convoca? ¿Qué objetivos nos proponemos? ¿Qué información necesitamos? ¿Quién debe estar presente? Con estos datos se debe establecer una hipótesis que después se verificará o no a lo largo de la entrevista.

- **Apertura o inicio:** Al comenzar una entrevista es conveniente, primero, establecer una cierta empatía con los padres (padre o madre) que acudan al encuentro. A continuación debemos hacer explícito el objetivo que nos ha llevado a convocar la reunión o ponernos a la escucha de lo que se nos quiera transmitir.

- **Desarrollo:** Se intercambia información, puntos de vista, se analizan los datos y las alternativas de solución. En esta fase es importante cuidar determinados recursos del tutor/profesor:

- Cómo pedir determinada información sin invadir u ofender.
- Escuchar y demostrar que se escucha.
- No monopolizar la reunión.
- Observar cómo somos escuchados.
- En caso que acudan ambos padres observar:
 - Quién mantiene una actitud directiva.
 - Escuchar a ambos padres.
 - Referirnos a ambos.
 - Dar la palabra al que no puede intervenir.

- **Cierre:** En la fase final del encuentro se puede hacer un breve resumen de lo hablado y, sobre todo, se deben dejar claros los acuerdos a los que se haya llegado.

A continuación hay que distribuir las responsabilidades: qué van a hacer los padres, qué va a hacer el colegio; qué plazo va a haber hasta el próximo

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 71 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

encuentro y, si va a ser difícil tener otra reunión, es bueno fijar cauces alternativos de comunicación.

IV- Recursos para establecer un clima positivo durante la entrevista:

Hay una serie de recursos que favorecen un clima de comunicación positivo en la entrevista independientemente del tema del que se esté hablando.

- a) **Actitud comprensiva:** Consiste en ponernos en el lugar de la persona a la que entrevistamos, animándoles a expresarse con libertad e interesándonos por sus puntos de vista y sus sentimientos.
- b) **Aceptación:** Debemos transmitir que consideramos de forma positiva a la persona que entrevistamos. Aceptar a la persona no significa estar de acuerdo en todo con el otro, ni aprobar o desaprobar aspectos particulares o conductas determinadas, significa fundamentalmente que se le tiene en cuenta como persona.
- c) **Sinceridad:** Armonizar las palabras con los hechos.
- d) **Respeto:** surge de la convicción de dignidad de la otra persona. Significa reconocer la libertad del otro para opinar y tomar sus propias decisiones.

V- Otros aspectos a tener en cuenta.

- Transmitir la información evitando ser agresivos.
- Transmitir la información en un plano profesional evitando caer en confidencias de tipo personal.
- Transmitir la información de forma clara, expresándonos con términos asequibles a nuestros interlocutores.
- Mantener en todo momento el respeto por la persona del alumno aun cuando la información que tengamos que dar sea negativa.
- Aun en los casos en que haya que poner en conocimiento de los padres aspectos negativos de la evolución académica del alumno o de su comportamiento y actitudes es conveniente centrarse en las soluciones y alternativas positivas que conduzcan a la superación de los problemas.
- Asumir las críticas de forma profesional (sin tomarlas por el lado personal). Ante los padres debemos adoptar un papel profesional, pero cercano, y responder a las críticas en este plano. Los padres no son profesionales de la educación por lo que sus comentarios no se ajustan a este principio de profesionalidad, pero respuestas profesionales a sus críticas, muchas veces inmerecidas, suelen provocar que pasado el momento del malestar o de la ofuscación los padres reflexionen y pidan disculpas.

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 72 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- Es preciso transmitir una idea de continuidad en la tarea educativa. El tutor/profesor debe tener una idea de la evolución del alumno en cursos anteriores. Hay que evitar descalificar decisiones tomadas con anterioridad, máxime si son compañeros del centro. Si algún aspecto, médico, psicopedagógico o académico, se desconoce y es comentado por los padres se puede expresar la seguridad de que se va disponer de la información.
- Todas las demandas de los padres se deben escuchar pero no hay que corresponder a todas. En ocasiones no es procedente lo que solicitan, a veces toman decisiones que son competencia del centro o proponen soluciones que no son las más convenientes para los alumnos.
- Por ejemplo, en los conflictos o mal comportamiento de los alumnos, la tendencia de los padres es atribuir la culpa a la falta de autoridad del colegio o a la mala influencia de los compañeros, etc. En estos casos es bueno tomar distancia y consultar para emitir una respuesta adecuada.
- No siempre un alumno se comporta de la misma manera dentro y fuera del Colegio. Con paciencia, en ocasiones hay que hacerles ver este aspecto a determinados padres con el fin de que conozcan a sus hijos.
- No establecer alianzas que no sean positivas. No debemos caer en la alianza con los padres en contra de los hijos o de un progenitor en contra del otro, o del alumno en contra de los padres.
- En todo momento el tutor/profesor tiene que saber que sólo con una labor coordinada con los padres se puede conseguir la evolución de los alumnos. Por ello es necesario hacer todo el esfuerzo posible para conseguir una buena comunicación con los padres e implicarlos en nuestro objetivo común de educar.

ANEXO III- QUÉ DEMANDAN LAS FAMILIAS A LA ESCUELA

En varios apartados del PMICOM hemos reflejado la importancia de conocer las familias que tenemos, qué perfil tienen nuestros potenciales clientes y, sobre todo, que es lo que piden, demandan a la escuela, qué es lo que más valoran las familias que acuden a centros católicos como el nuestro y, en general, que buscan y valoran más cualquier familia de cara a la elección de colegio para sus hijos.

DEMANDAS EDUCATIVAS DE LAS FAMILIAS

(Estudio de Fernando Vidal en 2015 para la Universidad de Comillas sobre una muestra aleatoria de mil familias, margen de error +-3,5 %)

- **Porcentaje de Familias en cuanto a sus creencias religiosas (CIS 2015)**

- Católicos 70,6%
- Otras religiones 2,3% (1% Islam)
- No creyentes, agnósticos 15,1%
- Ateos 9,7%
- No contestan 2,3%

- **Porcentaje de Familias católicas que asisten a misa (CIS 2015)**

- Casi nunca 60,3%
- Varias veces al año 14,9%
- Alguna vez al mes 8,2%
- Casi todos los domingos 13,8%
- Varias veces semana 2%

- **Algunas opiniones interesantes de las familias: (CIS 2015)**

- Apoyan la asignatura de religión en la escuela 67,6%
- Quiere que se permitan actos religiosos en espacios públicos 89,6 %
- Creen que las organizaciones religiosas tienen derecho a opinar públicamente 75,3%

- **Relevo generacional en materia religiosa (CIS 2015)**

- Jóvenes entre 18 y 24 años:
 - Católicos 48,7%
 - No creyentes, indiferentes o ateos 47,1%
- Descenso de matrimonios religiosos en los últimos 15 años 2/3, se ha quedado en 1/3 del total de matrimonios. Los matrimonios civiles duplican a los religiosos. 2,3% (1% Islam)
- No creyentes, agnósticos 15,1%
- Ateos 9,7%
- No contestan 2,3%

- **Porcentaje de Familias en centros educativos (Estudio Comillas 2015)**

- Con hijos que le vinculan con un centro católico 25,5%
- Con hijos en FP de un centro católico 9,9%
- Otro tipo de centros 74,3%

- Apoyan la libre elección de centro escolar concertado 99,7%
- Piensan que el Estado debe financiar dicha elección 90,2%
- Manifiestan no tener tiempo para los estudios de sus hijos 60%

• **Edad de los padres vinculados a centros católicos (E.Comillas 15)**

	Población general de esta edad	Con hijos en C.Católico
○ 20-29 años	4,9%	0,8%
○ 30-39 años	35,9%	23,9%
○ 40-49 años	45,2%	51,8%
○ 50-59 años	14 %	23,5%

• **Padres vinculados a Centro católico y número de hijos (E.Comillas 15)**

Nº hijos	Familias población general	Hijos en C.Católico
○ 1 hijo	42,6 %	31%
○ 2 hijos	51,5%	51,8%
○ 3 ó más hijos	6,4 %	23,5%

• **Estructura familiar (E.Comillas 15)**

	En Centros católicos	En otros Centros
○ Hogares monoparentales	5,5%	8,5%
○ Parejas de hecho	18,3%	26,4%

• **Condiciones económicas familia (ingresos mensuales) (E.Comillas 15)**

	Población total	En C.Católico	En otros Centros
○ Menos de 1000 € mes	23,4%	21,4%	24,1%
○ Entre 1000 y 3000 € mes	55,8%	57,8%	55,2%
○ Entre 3000-5000 € mes	18,3%	19 %	18%
○ Más de 5000 € mes	2,4%	1,7%	2,6%

• **Hogares con todos los miembros en desempleo (E.Comillas 15)**

○ Total población	6,1%
○ En Colegios católicos	7,1%
○ En el resto de colegios	6,4%

• **Presencia de inmigrantes (E.Comillas 15)**

○ Total población inmigrante	6,7%
○ En Colegios católicos	7,1%
○ En el resto de colegios	7,2%

• **Presencia de padres que se manifiestan “de izquierdas”(E.Comillas 15)**

○ En Colegios católicos	41,11%
○ En el resto de colegios	39,8 %

• **Perfil de los padres que acuden a colegios católicos (E.Comillas 15)**

○ Religiosos, liberales y tolerantes	55%
○ Con formación cristiana, liberales y tolerantes	18%

- Sin formación cristiana, liberales y tolerantes 12,5%
- Con Formación cristiana, estatalista y laicista 8,7%
- Sin Formación cristiana, estatalista y laicista 5,8%

- **SERVICIOS MÁS DEMANDADOS POR LOS PADRES AL CENTRO EDUCATIVO (Católico y no católico) Por orden, puntuación 1 a 10 (E.Comillas 15)**

- Clima social 8,16
- Formación en valores 7,71
- Atención personalizada 7,3
- Ayudar a formar su proyecto de vida 7,27
- Aprender a emprender y ser innovador 7,20
- Dos o más idiomas 7,04
- Deportes 7,03
- Creatividad y capacidad de innovación del alumno 7,01
- ...
- Mayor formación espiritual y religiosa 4,32 (última posición)

- **Lo que más valoran del colegio los padres con hijos en centro católico (por orden) (E.Comillas 15)**

- Formación integral
- Tiempo, esfuerzo y dedicación de los profesores
- Formación de los padres en cómo educar
- Educación en valores
- Preparación de los profesores
- La tutoría
- El apoyo a las dificultades
- Los idiomas
- Las actividades extraescolares
- ...

- **Otros datos interesantes (E.Comillas 15)**

- 6 de cada 10 familias abandonan los centros católicos porque no hay bachillerato
- 15,1 % de familias cuyos hijos no estudian en centros católicos estarían dispuestas a cambiar. Ayudaría al cambio si pudieran económicamente y si hubiera más diversidad en los centros (imagen estereotipada)

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 76 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

ANEXO IV- DECÁLOGO RELACIÓN FAMILIA - COLEGIO

A continuación recogemos el decálogo que hemos trabajado con los responsables de AMPAS durante el curso y en el encuentro de Directores generales. Se trata de un decálogo en el que se refleja la relación que aspiramos a tener con las familias, parte de lo que en el Carácter Propio aparece sobre las familias y su papel en el Colegio. Supone por ambas partes un compromiso de apertura, confianza, transparencia y compromiso. Este decálogo está acompañado de una presentación que puede ser de utilidad para trabajarlo con las familias en reuniones de principio de curso y también para trabajarlo con los claustros para tomar conciencia de cómo es la relación familia-.colegio que persigue la RED de colegios y el colegio.

RELACIÓN FAMILIA-COLEGIO. ¿QUÉ OS PEDIMOS?

Esto es lo que aparece en nuestro Carácter Propio sobre la familia:

La familia es la principal responsable de la educación de sus hijos y confía al Colegio una parte importante de esta tarea. La elección del Colegio implica una aceptación expresa del Carácter Propio del centro, que se compromete a apoyar y respetar. Es necesaria una relación cercana con la familia que ayude a un mayor conocimiento del alumno en sus distintas dimensiones y en los ambientes en que se desenvuelve. Participa responsablemente de la vida del Colegio a través del AMPA y de las instancias de organización, formación y orientación que el colegio ofrezca

Os presentamos a continuación el **decálogo** que hemos preparado para que exista una excelente relación Familia-Colegio, Todas se inician con **QUÉ OS PEDIMOS...**

- 1- Que conozcáis, respetéis y, a ser posible, compartáis y apoyéis nuestro Carácter Propio. Es nuestra guía en la labor educativa que desarrollamos con vuestros hijos y el horizonte del Colegio que para ellos habéis elegido.***
- 2- Que tengáis confianza en el Colegio, que nos apoyéis en lo que hacemos, sobre todo ante vuestros hijos. Si no estáis de acuerdo con algo, venid y lo hablamos...Nos podemos equivocar y, si es así, con humildad lo reconoceremos y tomaremos las medidas que sean necesarias para mejorar.***

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 77 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

- 3- Que participéis en la vida del Colegio. Es el lugar en el que vuestros hijos van a pasar muchas horas importantes de su vida. Tenéis las puertas abiertas.**
- 4- Que seáis nuestros embajadores en el exterior. Nada hay más potente que vuestro testimonio ante otros padres que no conocen el Colegio. Sed conscientes de esta realidad en favor del Colegio.**
- 5- Que colaboréis en el mantenimiento y la sostenibilidad económica del proyecto educativo del Colegio. Debéis ser conscientes de la necesidad de vuestra aportación voluntaria.**
- 6- Que os sintáis miembros de la familia del Sagrado Corazón. Nos habéis confiado lo más valioso que tenéis, vuestros hijos, para que juntos trabajemos en su educación, maduración y crecimiento. Estamos en el mismo barco y juntos buscamos lo mejor para ellos.**
- 7- Que nos deis vuestra opinión sincera de cómo estáis viviendo nuestra tarea educativa. El agradecimiento, valoración y reconocimiento del trabajo que hacemos nos ayuda y estimula. La crítica constructiva también nos impulsa para la mejora. Nos importa mucho vuestra opinión y trabajamos por una comunicación bidireccional que sea veraz y transparente. Os pedimos que no deis alas participando en la extensión de quejas, rumores y cuchicheos.**
- 8- Que estemos lo más unidos posible en la educación de vuestros hijos. Nada hay más efectivo y potente que ellos vean que familia y colegio valoramos, insistimos y trabajamos en la misma línea.**
- 9- Que respetéis la labor de los profesores, confiéis en ellos, valoréis su trabajo y dedicación...acudid a las entrevistas, tutorías, en la seguridad de que nos une un objetivo común: vuestro hijo.**
- 10-Que participéis en el AMPA, junto con el resto de padres, con espíritu constructivo, amplitud de miras y sin personalismos, aportando vuestro talento y esfuerzo en la mejora y crecimiento del Colegio. Vuestros hijos bien lo merecen.**

	DOCUMENTO DE LA RED DE COLEGIOS DEL SAGRADO CORAZÓN	Revisión 1 Página 78 de 80
	PLAN MARCO DE IMAGEN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	

ANEXO V- MANUALES ESCUELAS CATÓLICAS

Este anexo hace referencia a **dos manuales** diferentes que adjuntamos en archivos digitales aparte y que han sido elaborados recientemente por Escuelas Católicas tratando de dar respuesta a dos necesidades que tenemos en los centros:

- **Manual de comunicación en centros educativos** en el que se centra fundamentalmente en las herramientas de comunicación digital y, en especial, en **Redes sociales**. Aquí podéis encontrar respuesta a cómo arrancar o consolidar con garantías de éxito la necesaria presencia en redes sociales, ventajas que nos ofrecen, claves a la hora de estar, consejos... El archivo adjunto se llama: Anexo V Manual de comunicación en Redes Sociales EC
- **Manual de comunicación de crisis para centros educativos** en este manual de Escuelas Católicas encontremos respuesta sobre qué debe hacer el Centro a la hora de comunicar en caso de crisis. Clasifica las crisis en:
 - A. Asuntos que tengan que ver con la **SEGURIDAD**
 1. Accidentes en las instalaciones: techos, muros, porterías y canastas, explosión de una caldera...
 2. Violencia contra alumnos (o entre alumnos).
 - B. Asuntos que tengan que ver con la **DISCRIMINACIÓN**: racial, cultural, sexual, minusvalías...
 - C. Asuntos sobre **ACOSO SEXUAL**

Y aborda la manera de afrontarlas desde el punto de vista de la comunicación con un protocolo común que sigue los siguientes pasos:

 1. Investigación
 2. Públicos afectados
 3. Portavoces
 4. Acciones recomendadas
 5. Información que hay que transmitir
 6. Medios que hay que utilizar

El archivo adjunto contiene toda la información necesaria y se llama: ANEXO V Manual de crisis EC

ANEXO VI- PLANTILLA PARA ELABORAR EL PICM Y EL PLAN DE ACCIÓN ANUAL.

- **Plantilla para elaborar el PICM**

El PICM debería ser un documento del Colegio en el que se recoja toda la planificación que para los siguientes cuatro años se va a trabajar en el Centro de forma planificada en relación con la imagen, comunicación y marketing. Puede llevar una fundamentación (se puede utilizar la que ofrecemos en el PMICOM) y otros apretados que se consideren necesarios pero lo más importante de este documento es la parte de planificación. Para este fin se puede utilizar una plantilla como la siguiente (en la página 52 hemos desarrollado un ejemplo a partir de una hipotética línea estratégica y uno de sus objetivos).

LÍNEA ESTRATÉGICA	XXXXXXXXXX La meta es xxxxxxxxxxxxxx.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PLANES, PROGRAMAS, ACCIONES DE MEJORA
•	•	•
•		
•		

- **Plantilla para elaborar el Plan de acción anual**

A partir del PICM que tiene un horizonte temporal de cuatro años, hay que concretar para cada curso un Plan de acción anual que recoja de manera concreta las acciones, programas, planes... que se van a desarrollar en ese período y otros detalles de su puesta en marcha. Adjuntamos a continuación una plantilla de ayuda (hemos desarrollado un ejemplo en la página 53)

El presente documento tiene por objeto concretar el Plan de Imagen Comunicación y marketing 20xx-xx para el curso 20xx-xx. Este documento concreta los planes, proyectos y acciones de mejora que se pretenden llevar a cabo en el periodo 20xx-xx.

Está estructurado a partir de las líneas estratégicas seleccionadas, recoge los objetivos estratégicos, las iniciativas a desarrollar para lograrlos, los responsables de hacerlo, los plazos y los indicadores de control relacionados.

Al terminar el período anual deberá ser evaluado el grado de consecución de las iniciativas llevadas a cabo y del cumplimiento de los objetivos y líneas estratégicas de las que parten según el siguiente baremo:

	REALIZADO CON ÉXITO
	INICIADO
	NO INICIADO

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX				
OBJETIVOS estratégicos				
1.1- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX				
INICIATIVAS/ACCIONES	RESPON- SABLES	PLAZOS	Indicad. control	Evalua- ción
•				
•				
•				
1.2- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX				
•				
•				
•				