

Universidad ORT Uruguay

Instituto de Educación

**Gestión de la comunicación externa, en un  
centro educativo privado, en contexto de  
pandemia**

Entregado como requisito para la obtención del título de

Master en Gestión Educativa

María Paula Silveira Díaz–238754

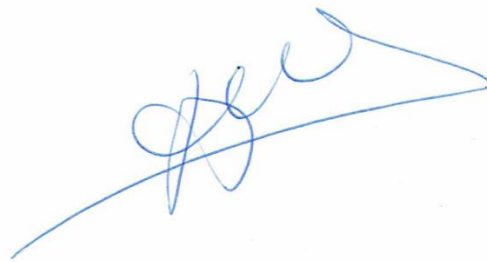
Docente orientador: Mag. Rodolfo Sosa

2022

Declaración de autoría:

Yo, María Paula Silveira Díaz, declaro que el presente trabajo es de mi autoría. Puedo asegurar que:

- El trabajo fue producido en su totalidad mientras realizaba el Master en Gestión Educativa de la Universidad ORT Uruguay.
- En aquellas secciones de este trabajo que se presentaron previamente para otra actividad o calificación de la universidad u otra institución, se han realizado las aclaraciones correspondientes.
- Cuando he consultado el trabajo publicado por otros, lo he atribuido con claridad.
- Cuando cité obras de otros, he indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente mía.
- En el trabajo, he acusado recibo de las ayudas recibidas.
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega.



María Paula Silveira Díaz

Montevideo, 28 de abril del 2022

## Agradecimientos

A mis tesoros Camilo, Fiorella y a mi querido esposo, Horacio, por la paciencia, apoyo y comprensión en este recorrido.

A mis padres, por impulsarme a dar siempre lo mejor de mí y por estar presentes en todo momento.

A los docentes y compañeros de curso, con quienes compartimos tanto y supieron brindar su apoyo y buena energía siempre.

Al centro educativo estudiado, por abrirme sus puertas y confiar en mi trabajo.

A Rodolfo Sosa, mi orientador, que con gran paciencia supo guiarme en este proceso, apostando siempre a mi crecimiento profesional.

A la coordinadora académica del Master, Andrea Tejera, por estar presente desde el inicio, siempre apoyando e impulsándome a seguir adelante.

A la Universidad ORT, por brindarme la oportunidad de capacitarme.

## Resumen

En la presente memoria se analizan las dificultades que presenta un centro educativo privado del interior del Uruguay para gestionar la comunicación con las familias en tiempos de pandemia. Debido a la presencia del *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19), el país se encuentra atravesando una emergencia sanitaria desde marzo de 2020. En particular esta institución debió adecuar su organización escolar a este nuevo contexto.

En esta investigación se expone el proceso realizado desde la teoría y metodología en las dos grandes instancias de las cuales constó el trabajo: el diagnóstico institucional y el diseño de intervención. Se trabajó desde un enfoque metodológico cualitativo pero también se utilizaron técnicas que se adscriben a la metodología cuantitativa. La metodología utilizada fue el estudio de caso.

En la etapa diagnóstica, se partió de la demanda planteada por las directoras del centro y desde allí se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas a diferentes actores, con el fin de recabar información y llegar a la problemática encontrada. Tomando la clasificación de Frigerio et al. (1992), dicha demanda abarca esencialmente las dimensiones organizacional y comunitaria. Si bien la dimensión pedagógica aparece de forma insoslayable, no se tomó como principal, ya que se pone de manifiesto por el contexto puntual de pandemia, donde el aula es virtual y por ende, mediada por diferentes canales de comunicación.

Con posterioridad al análisis de la información mencionada, la triangulación de datos correspondiente, y con la finalidad de revertir la situación diagnosticada, se esbozaron posibles líneas de acción y se entregó el documento al centro en estudio.

Seguidamente se mantuvo una primera reunión, donde se realizaron acuerdos para formar un equipo impulsor que se implicara desde la interna de la institución para llevar a cabo el diseño de un plan de mejora organizacional (PMO), junto al asesor externo.

En el marco del PMO se plantea como objetivo general: fortalecer la interacción y el vínculo con las familias de la institución a través del diseño e implementación de una *App* (*Application*: aplicación informática para dispositivos móviles y tabletas), debido a que en los resultados de la investigación surge la necesidad de brindar respuestas a las falencias que existen en la comunicación con las familias. Para lograr dicho objetivo, se proponen a grandes rasgos: objetivos específicos, metas, líneas de actividad, cronograma tentativo y dispositivos de seguimiento.

Se concluye sobre la necesidad de establecer una comunicación externa eficaz, que independientemente del escenario sanitario que exista, se pueda contar con las familias como aliados estratégicos con un mismo fin: la formación integral de los alumnos.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación organizacional- educación en pandemia- liderazgo- tecnología educativa.

## ÍNDICE

Introducción .....	12
<b>SECCIÓN 1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
Capítulo 1. La gestión de la comunicación en las organizaciones educativas .....	16
1.1 Las organizaciones escolares .....	17
1.2 Cultura Organizacional .....	19
1.2.1 Evolución de los sistemas de comunicación en la cultura. ....	20
1.3 La comunicación en las organizaciones educativas .....	21
1.3.1 La comunicación organizacional .....	23
1.3.2 Comunicación interna .....	24
1.3.3 Comunicación externa .....	25
1.3.4 Canales de comunicación.....	26
1.3.5 Importancia de la comunicación escuela-familia .....	29
1.3.6 La revolución de las TIC y su incidencia en el aula. ....	29
1.3.7 Incidencia de las competencias digitales en la comunicación de los centros educativos .....	30
1.4 Gestión de la comunicación en los centros educativos en contexto de pandemia.....	31
1.4.1 Potencialidades de la comunicación digital en tiempos de COVID-19.....	32
1.4.2 Centros educativos y gestión de la comunicación en pandemia por COVID-19: del mundo al Uruguay .....	33
1.4.3 Desigualdad digital y comunicación en tiempos de pandemia .....	34
1.5 La Gestión institucional .....	34
1.6 Liderazgo.....	36
1.6.1 El director como líder .....	38
Capítulo 2. La evaluación diagnóstica y el plan de mejora .....	40
2.1 La evaluación diagnóstica .....	40

2.2 El plan de mejora.....	43
Capítulo 3. El asesor como agente de cambio .....	45
<b>SECCIÓN 2. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>47</b>
4.1 La Educación Privada en Uruguay .....	49
4.2 Presentación de la institución en estudio .....	49
4.3 Descripción de la demanda .....	51
<b>SECCIÓN 3. MARCO APLICATIVO .....</b>	<b>52</b>
5.1 La investigación en Educación.....	52
5.2 Los paradigmas de investigación.....	53
5.2.1 Enfoque cualitativo y cuantitativo .....	55
5.2.2 La elección del enfoque en esta investigación .....	58
5.3 Método de la Investigación: Estudio de caso .....	58
5.4 Las técnicas utilizadas en la investigación.....	59
5.4.1 Entrevista.....	61
5.4.1.1 Importancia del consentimiento informado.....	62
5.4.1.2 Entrevistas Exploratorias a las directoras de la organización .....	63
5.4.1.3 Entrevistas semiestructuradas en profundidad a directora y docentes.....	63
5.4.2 La encuesta y el cuestionario.....	64
5.4.3 Análisis de documentos .....	65
5.4.4 Validación y fiabilidad de los datos.....	67
5.4.4.1 Triangulación.....	68
Capítulo 6. Analizadores Utilizados .....	70
6.1. Técnica del Iceberg.....	70
6.2 Árbol del Problemas .....	71
6.3 Árbol de Objetivos.....	72

Capítulo 7. El Proyecto de Investigación Organizacional (PIO) y el Plan de Mejora Organizacional (PMO).....	73
7.1 El Proyecto de Investigación Organizacional (PIO).....	73
7.2 El Plan de Mejora Organizacional (PMO).....	78
<b>SECCIÓN 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b> .....	81
Capítulo 8. Resultados y conclusiones del Proyecto de Investigación Organizacional (PIO)...	82
8.1 Resultados de la primera colecta de datos: Fase 1 Identificación de la demanda .....	82
8.1.1 Conclusiones de la Primera Fase .....	83
8.2 Resultados de la Segunda colecta de datos. Fase 2: Comprensión del problema. ....	84
8.2.1 Resultados de las entrevistas .....	84
8.2.2 Resultados de la encuesta.....	85
8.2.3 Análisis de documentos .....	97
8.2.4 Triangulación.....	98
8.2.5 Resultados obtenidos del Modelo del Iceberg.....	101
8.2.6 Resultados obtenidos a partir de la utilización de los analizadores Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos .....	103
8.3 Fase 3. Conclusiones del PIO y acuerdos con la institución.....	106
Capítulo 9. Resultados y conclusiones del Plan de Mejora Organizacional (PMO) .....	109
<b>SECCIÓN 5. REFLEXIONES FINALES</b> .....	112
Referencias Bibliográficas .....	115
<b>ANEXOS</b> .....	122
Anexo I. Informe del Proyecto de Investigación Organizacional .....	123
Anexo II. Informe del Plan de Mejora Organizacional .....	168

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Elementos de la cultura organizacional .....	19
Tabla N° 2: Modelos de Gestión.....	36
Tabla N° 3. Principales paradigmas en investigación educativa.....	54
Tabla N° 4. Técnicas y herramientas utilizadas .....	60
Tabla N° 5: Clasificación de entrevistas según su criterio, tipología y características.....	61
Tabla N° 6: Ventajas e inconvenientes del análisis documental .....	67
Tabla N° 7: Plan de Trabajo .....	73
Tabla N° 8: Cronograma de entrevistas exploratorias.....	74
Tabla N° 9. Herramientas utilizadas durante el diagnóstico.....	76
Tabla N° 10. Fases y cronograma del diseño del plan de mejora .....	78
Tabla N° 11: Diagrama de Gantt.....	79
Tabla N° 12. Planilla Integradora.....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Factores intervinientes en la gestión de la comunicación escolar en tiempos de COVID-19 .....	15
Figura N° 2. La evaluación diagnóstica .....	41
Figura N° 3. Materialización del trabajo del asesor .....	46
Figura N° 4. Organigrama de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) .....	48
Figura N° 5. Enfoques cuantitativo y cualitativo .....	57
Figura N° 6. Niveles de análisis del Modelo del Iceberg .....	71
Figura N° 7. Formato del Modelo de Análisis .....	75
Figura N° 8. Modelo de Análisis .....	83
Figura N° 9. Vínculo con el estudiante por el que se responde la encuesta.....	87
Figura N° 10. Clase a la que asiste el estudiante .....	87
Figura N° 11. Seguimiento del curso desde la virtualidad.....	88
Figura N° 12. Marcar la frase que entienda que se acerca más a lo vivido durante el tiempo de virtualidad .....	89
Figura N° 13. Valoración de los apoyos recibidos por el niño o niña desde el equipo docente del centro educativo.....	90
Figura N° 14. El niño o niña contó con los dispositivos electrónicos y conexión a Internet para poder seguir el curso.....	90
Figura N° 15. De acuerdo con la experiencia vivida durante la pandemia. ¿Cree que la enseñanza mixta (presencial y en línea) es una buena alternativa educativa? .....	91
Figura N° 16. Las dinámicas y rutinas vinculadas al estudio se modificaron negativamente ..	91
Figura N° 17. Integrantes del grupo familiar involucrados con el seguimiento de las actividades educativas .....	92
Figura N° 18. En relación a la vida de su hijo/a en la escuela o en el aula virtual. ¿Habla con él acerca de cómo se siente? .....	92
Figura N° 19. En cuanto a su participación o la de su familia en el centro educativo: ¿Existen medios para canalizar inquietudes de participación? .....	93
Figura N° 20. Percepción de las familias en cuanto a cómo es la comunicación hacia ellos por parte de la institución.....	93
Figura N° 21. Cuando me he querido comunicar con el maestro de la clase, cuando se trabaja desde la virtualidad.....	94

Figura N° 22. Respuestas de la pregunta N° 13 (abierta).....	94
Figura N° 23. Modelo del Iceberg .....	101
Figura N° 24. Árbol de Problemas .....	105
Figura N° 25. Árbol de Objetivos.....	106
Figura N° 26. Líneas de trabajo para el Plan de Mejora Organizacional .....	108

## **Introducción**

El presente estudio se llevó a cabo en un centro de educación privado del interior del país, puntualmente en educación primaria, durante el 2021, año de pandemia por COVID-19 a nivel mundial.

El enfoque metodológico predominante en la investigación es el cualitativo, pero también se utilizan técnicas cuantitativas y la metodología elegida es el estudio de caso.

En principio se llevó a cabo el Proyecto de Investigación Organizacional (PIO), desde abril hasta setiembre, donde se realizó un diagnóstico institucional, a partir de la demanda planteada por las directoras del centro educativo.

Posteriormente, se diseñó un Plan de Mejora Organizacional (PMO), tomando los insumos de PIO y con la colaboración de los actores de la institución, que conformaron el equipo impulsor.

La memoria se estructura en las siguientes secciones: Marco Teórico, Marco Contextual, Marco Aplicativo, Presentación de Resultados y Conclusiones, y Reflexiones Finales.

El Marco Teórico brinda un encuadre general de los conceptos que guían la investigación. Los mismos son: la organización escolar, el liderazgo, la cultura organizacional, la comunicación organizacional, las potencialidades de la comunicación digital, el uso de las TIC como realidad educativa, la desigualdad digital y los canales de comunicación. También se abordan los temas referidos a la evaluación diagnóstica y al rol del asesor en la elaboración de planes de mejora organizacional.

En la segunda sección de este estudio se presenta el Marco Contextual. El mismo define y delimita el contexto externo e interno que oficia como escenario de estudio en esta investigación. Allí se presentan las condiciones generales de la institución estudiada, se plantean las leyes y la estructura organizativa de educación en Uruguay, en particular de los centros educativos privados. Además, se presenta la demanda del centro educativo, incorporando algunos de los conceptos desarrollados en el PIO.

La tercera sección se compone por el Marco Aplicativo. La misma se escinde en tres capítulos: uno se centra en lo que es la investigación en educación, paradigmas, enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto, la elección del enfoque, método y técnicas utilizados en esta investigación, así como la validación y fiabilidad de los datos. El capítulo seis se centra en los analizadores utilizados y el séptimo, desarrolla el proceso metodológico realizado en PIO y PMO.

La cuarta sección se escinde en dos capítulos. Uno que aborda los resultados y conclusiones del PIO. Para facilitar la lectura se analiza por un lado la primera colecta de datos, donde se identifica la demanda y se llega a conclusiones y posteriormente se realiza el mismo procedimiento con la segunda colecta de datos (comprensión del problema). El otro capítulo trata sobre los resultados y conclusiones del PMO.

En la quinta sección se presentan las reflexiones finales de la memoria, donde se plantean los principales hallazgos de la misma y lo que se entiende que esta investigación aporta a la comunidad científica. Además se realiza un proceso de metacognición, donde se plantea una autocrítica, explicando el motivo de algunas decisiones tomadas y lo experimentado desde el rol de asesor.

## **SECCIÓN 1. MARCO TEÓRICO**

El presente marco teórico pretende realizar un desarrollo de los conceptos vinculados a la temática investigada, para permitir una mejor comprensión de las decisiones tomadas en el transcurso de esta investigación.

Yuni y Urbano (2014) exponen que “las teorías científicas en tanto sistema de mediación conceptual, constituyen el lenguaje por medio del cual se decodifica la realidad” (p. 29).

El tema central de esta investigación refiere a la gestión de la comunicación externa del centro educativo en estudio, contextualizada específicamente en tiempos de crisis por la pandemia surgida ante la presencia del COVID-19, momento en el cual la comunicación en las organizaciones educativas pasó a ser esencialmente virtual.

En este estudio, se hace referencia a la comunicación externa con las familias, incluyendo la organización de las rutinas escolares con los estudiantes, ya que la misma cambió rotundamente desde el inicio de la virtualidad. Teniendo en cuenta que los alumnos incluidos en el estudio se encuentran entre los seis y doce años de edad, la comunicación con ellos era posible a través de la disponibilidad de canales de comunicación y recursos tecnológicos por parte de las familias.

Esta sección está dividida en tres capítulos. El primero refiere a la comunicación en los centros educativos, el segundo profundiza sobre la evaluación diagnóstica y el plan de mejora y el tercer capítulo desarrolla cómo es el rol del asesor.

El desarrollo de los conceptos proporcionados a raíz de la demanda institucional se puede ver en el mapa conceptual que se presenta a continuación en la figura N° 1: Factores intervinientes en la gestión de la comunicación escolar en tiempos de COVID-19.

**Figura N° 1. Factores intervinientes en la gestión de la comunicación escolar en tiempos de COVID-19**



Fuente: elaboración propia

En esta investigación en particular, los conceptos representados están relacionados directamente con la gestión de la comunicación organizacional escolar en tiempos de COVID-19.

En la figura N° 1 se esquematizan los conceptos principales que forman parte del contexto de esta investigación. Los mismos son: la organización escolar, el liderazgo, la cultura organizacional del centro educativo, la comunicación organizacional, las potencialidades de la comunicación digital, el uso de las TIC como realidad educativa, la desigualdad digital y los canales de comunicación.

En los siguientes apartados se desarrollarán los conceptos anteriormente mencionados.

## **Capítulo 1. La gestión de la comunicación en las organizaciones educativas**

“Comunicarse debe significar la posibilidad de acercar perspectivas, de buscar y definir caminos y rumbos, de establecer líneas de acción, de generar y mantener dinámicas de creación y realización, de establecer objetivos.” (Hennessey et al. 2006, p. 62)

Los autores expresan que si las organizaciones son colectivos humanos, la comunicación es una necesidad de las organizaciones. La gestión de la comunicación no debe ser propiedad de una persona, sino apropiada por todas las personas; no excluyente, sino incluyente.

Al respecto afirman que:

Comunicación no es una gestión que ve a la gente como un todo homogéneo sino a la gente en su heterogeneidad e ínter-subjetividad.

La gestión de comunicación debe incluir las acciones estratégicas corporativas y reforzar las acciones de asesoría. La complejidad del cambio constante requiere de una gestión multidisciplinar que incluye a la comunicación. [...]. El cambio real de las personas de la organización se logra cuando ellas se apropian de sus interacciones comunicativas, de sus procesos, de sus momentos y medios, de sus planes y sus efectos; cuando desarrollan competencias comunicativas que las llevan en equipo a aprender, desaprender y reaprender; a aprender a ser, a hacer, a convivir, a mejorar, innovar y a cambiar (Hennessey et al. 2006, p. 77-78).

Se entiende entonces necesario comprender a la gestión de la comunicación como un proceso a realizar desde el conjunto de actores del centro educativo de una forma integral, inclusiva y estratégica.

Martín (2007) plantea que toda innovación en una organización necesita de un “cambio interno (y externo) que se produce a través de la “evolución” de las creencias y supuestos más arraigados. Esta transformación cultural se puede producir por medio de una comunicación objetiva y eficaz que aborde nuevos valores y creencias.” (p. 55)

En concordancia con lo mencionado anteriormente, “La competitividad que trae consigo la sociedad de la información hace necesario que la comunicación corporativa asuma nuevos retos, nuevas funciones y nuevas estrategias.” (Martín, 2007, p. 52)

Teniendo en cuenta las características del contexto mundial en que se enmarca esta investigación, es vital que la organización educativa se plantee cambios que permitan adaptarse a las nuevas condiciones que están emergiendo en esta realidad producto de la crisis causada por la pandemia por COVID-19.

## **1.1 Las organizaciones escolares**

Esta investigación es un estudio de caso de una organización educativa puntual y por lo tanto una construcción social. Como afirma Tejera (2020), las mismas son llevadas adelante por un sinnúmero de racionalidades subyacentes. La autora explicita que las organizaciones en un tiempo y en un lugar determinado, materializan el orden social que establecen las instituciones, pero cada una tiene su identidad característica.

Gairín (1996) define organizar como “disponer y relacionar de acuerdo a una finalidad los diferentes elementos de una realidad para conseguir un mejor funcionamiento” (p. 76)

Por su parte Chiavenato (2009, p. 24), define a una organización como: “conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual.”

Díez (2016) refiere a la escuela como organización ya que en ella se pueden distinguir los atributos y componentes que se asignan a las organizaciones, en concreto:

- a) Fines, objetivos y propósitos, que orientan la actividad.
- b) Grupo de personas con relaciones interpersonales ordenadas.
- c) Realización de funciones y actuaciones que tiendan a la conclusión de unos fines determinados.
- d) Búsqueda de procedimientos que faciliten su eficacia y racionalidad. (p. 7)

Si bien la escuela puede ser catalogada como organización, la misma tiene características muy particulares que la hacen única, ya que al decir de Díez (2016) no funcionan como “relojes” ya que no pueden tener tal precisión.

El autor afirma que:

Las organizaciones escolares tienen una estructura jerárquica, un sistema de relaciones informales, una estructura de toma de decisiones, reglas y reglamentos, división del trabajo, etc.; pero además se caracterizan por objetivos ambiguos, tecnologías confusas, actividades descoordinadas y elementos estructurales débilmente conectados. Las funciones que se le asignan (facilitar el aprendizaje, potenciar la formación, adaptar socialmente, etc.), son ambiguas, difusas, complejas, a veces contradictorias –adaptar socialmente y potenciar la creatividad y originalidad, por ejemplo– y no siempre bien delimitadas en sus objetivos y medios. (Díez, 2016, p. 7)

Pascual (1988) expresa que “la escuela como organización es una realidad socialmente construida por los miembros que la componen. [...] genera estructuras, roles, normas, valores y redes de comunicación informales en el seno de la estructura formalmente reglamentada que queda, en este caso, redefinida.” (p. 6)

Finalizando con este concepto, Díez (2016) afirma que “la escuela, frente a las empresas tradicionales, es muy influenciada por los cambios del ambiente participando del influjo que la realidad cultural social, política o económica imponga.” (p. 8)

Además, el autor afirma que “su autonomía también es limitada en cuanto a la dependencia de la administración educativa, respecto a los recursos económicos y materiales para su funcionamiento, así como las directrices legales que se le marcan.” (Díez, 2016, p. 8)

Si bien las organizaciones escolares tienen características comunes a otras organizaciones, la complejidad de la realidad escolar es muy particular en cada centro educativo. Además es necesario que permanezcan en continuo cambio para adaptarse a la realidad en la que están inmersas.

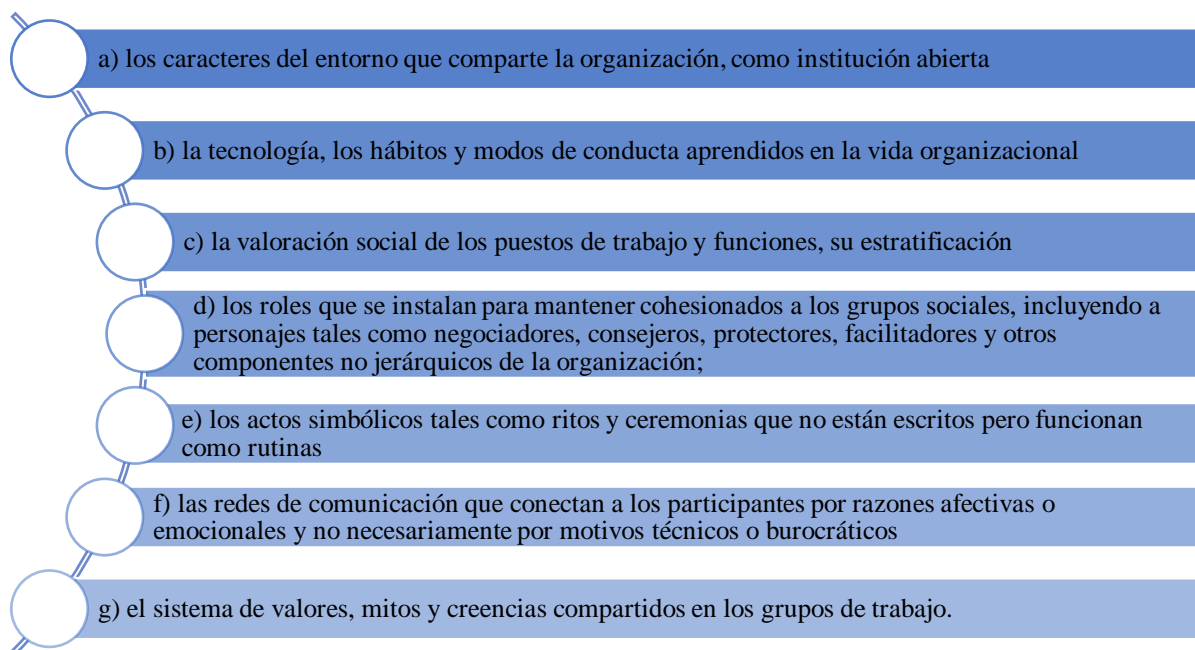
## 1.2 Cultura Organizacional

Chiavenato (2009) afirma “La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.” (p. 120)

Etkin & Schvarstein (2000) explicitan que por cultura organizacional entienden “los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados.”(p. 201). El autor plantea que la cultura varía con el tiempo y esa variación es además señal de que el tiempo ha pasado. “A los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.” (Etkin & Schvarstein, 2000, p 201)

Para Etkin & Schvarstein (2000) la cultura organizacional se integra con los elementos que a continuación se detallan en la Tabla N° 1.

**Tabla N° 1. Elementos de la cultura organizacional**



Fuente: elaboración propia en base a Etkin & Schvarstein (2000, p. 203)

Para conocer a una organización, lo primero es tomar conocimiento de su cultura. Como expresa Chiavenato (2009), esto implica saber “la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas.”(p. 123). Todo esto forma parte de la cultura de la organización.

Como la cultura organizacional no es algo palpable, puede llegar a ser observada en base a sus efectos y consecuencias.

En este sentido, Chiavenato (2009) explicita que es parecida a un iceberg:

En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. (Chiavenato, 2009, p. 123)

Para generar cambios en una organización escolar es necesario identificar primeramente los rasgos culturales, ya que, como afirma Chiavenato (2009) “la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones” (p. 120), por lo que es esencial adentrarse en ella para conocer y poder así analizar a la organización.

### **1.2.1 Evolución de los sistemas de comunicación en la cultura.**

En este apartado se realiza un breve recorrido histórico sobre la evolución de los sistemas de comunicación.

Para Castells (1997): "(...) los medios de comunicación son la expresión de nuestra cultura, y nuestra cultura penetra primordialmente mediante los materiales proporcionados por los medios de comunicación" (p. 408). Es por esto que se entiende importante realizar una breve cronología sobre cómo han ido evolucionando los sistemas de comunicación.

En este recorrido histórico, García & González (1998) encuentran “como primera transformación el paso de la comunicación oral a la escrita. Aunque esta revolución fue posible por la invención del alfabeto, ésta no se generalizó hasta el invento y difusión de la imprenta.” (pp. 2-3) “La reflexión más inmediata conduce a la consideración de la extensión de la cultura como consecuencia de estos hitos históricos.” (García & González, 1998, p. 3)

Los autores hacen referencia a una segunda revolución histórica en la comunicación que tuvo lugar en el siglo XX, primeramente con la llegada del cine y la radio, y posteriormente con la televisión, dando paso así a la cultura audiovisual.

En los ochenta las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) comienzan a hacer posible la diversificación, descentralización y personalización del medio televisivo. Pero, recién a principios de los noventa comienza el cambio a un nuevo sistema de comunicación: el Multimedia. Históricamente, Internet representa el primer medio capaz de integrar bajo un mismo sistema comunicativo a diversas producciones culturales apoyadas en lenguajes anteriores.

Siguiendo a García & González (1998) los autores conceptualizan a “la cultura digital como los procesos de uso, dominio y descontextualización de los instrumentos culturales (apoyados en el lenguaje digital) en relación con una amplia gama de actividades desarrolladas en distintos contextos sociales.” (p. 2)

Como explicita Area Moreira (2009, p. 5), “en el último cuarto del siglo XX la aparición de los ordenadores, [...], las nuevas formas de organización y distribución de la información, junto a otros factores, propició [...] que tuviera lugar la denominada "tercera revolución industrial".”

El autor menciona que “la digitalización de la información basada en la utilización de tecnología informática es la gran revolución técnico-cultural del presente. [...]. La globalización es uno de los fenómenos históricos más destacables y representativos del presente. (Area Moreira, 2009, p. 5)

### **1.3 La comunicación en las organizaciones educativas**

Los centros educativos son organizaciones donde la comunicación juega un papel fundamental. Para centrar la atención en este concepto, en primer lugar se procederá a presentar algunas definiciones de comunicación.

Por su parte Frías (2000) la define de la siguiente manera: “La comunicación es, básicamente un proceso de influencia mutua y recíproca, mediante el intercambio de pensamientos, sentimientos y reacciones que se manifiestan a través del *feed-back* que se establece entre los comunicantes”. (p. 4)

Castells (2009) explicita que:

Comunicar es compartir significados mediante el intercambio de información. El proceso de comunicación se define por la tecnología de la comunicación, las características de los emisores y los receptores de la información, sus códigos culturales de referencia, sus protocolos de comunicación y el alcance del proceso. El significado sólo puede comprenderse en el contexto de las relaciones sociales en las que se procesan la información y la comunicación. (p. 87)

El autor también plantea una diferenciación entre comunicación interpersonal y comunicación social. Cuando hace referencia a la comunicación interpersonal, los emisores y receptores designados son los sujetos de la comunicación y cuando hace mención a la comunicación social, el contenido de la comunicación se puede difundir a la sociedad en su conjunto: es lo que usualmente se llama comunicación de masas.

Borra & Pérez (2021, p. 25) mencionan que: “los componentes básicos del circuito comunicacional clásicos son: el emisor [...], el receptor [...], el canal [...] y el código [...]”.

La comunicación es un proceso con “alto grado de dinamismo, de interrelación, donde los roles se transforman tantas veces como la naturaleza y características del acto comunicacional lo requieran y los canales y códigos se adaptan y adecuan a los diferentes momentos...” (Borra & Pérez, 2021, p. 25)

Siguiendo a Castells (2009), el autor explicita que:

Con la difusión de Internet, ha surgido una nueva forma de comunicación interactiva caracterizada por la capacidad para enviar mensajes de muchos a muchos, en tiempo real o en un momento concreto, y con la posibilidad de usar la comunicación punto-a-

punto, estando el alcance de su difusión en función de las características de la práctica comunicativa perseguida. (p. 88)

Hoy, en pleno siglo XXI, los sistemas multimedia constituyen una nueva forma de comunicación que ha tomado un rol crucial en las sociedades modernas.

Al decir de Farinango (2021):

La sociedad actual se caracteriza por los flujos constantes de información movilizados principalmente por los dispositivos digitales y el perfeccionamiento de la red. Esta dinámica ha provocado cambios y tensiones en todos los sectores y la educación no está al margen de ella. Con la consolidación de la sociedad del conocimiento las tecnologías digitales cumplen un proceso de mediación en todas las interacciones de los seres humanos. (p. 21)

Siguiendo a Castells (2009), el autor menciona que la comunicación inalámbrica se ha convertido en la forma predominante de comunicación en todas partes.

El autor también afirma que “la comunicación inalámbrica se ha convertido en una plataforma de difusión para muy distintos tipos de productos digitalizados, que abarca toda la gama de las actividades humanas, desde las redes de apoyo personal hasta las tareas profesionales y las movilizaciones políticas.” (Castells, 2009, p 107)

### **1.3.1 La comunicación organizacional**

Fernández Collado (2009) explicita que “la comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas. En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, [...] es el proceso social más importante.” (p. 11)

Para el filósofo Ernst Cassirer (citado por Fernández Collado, 2009):

Lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a

la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. (Fernández Collado, 2009, p 11),

Bajo esta perspectiva, el autor define a la comunicación organizacional de la siguiente forma:

Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional. (Fernández Collado, 2009, p 12).

La segunda acepción que plantea el autor, presenta a “la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.” (Fernández Collado, 2009, p 12).

Por último, el autor plantea que la comunicación organizacional se entiende también como: “Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio...” (Fernández Collado, 2009, p. 12)

Desde este último enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa.

### **1.3.2 Comunicación interna**

La comunicación interna es fundamental en las organizaciones educativas. La forma en que se dé la gestión de esa comunicación va a determinar la efectividad de la misma.

Fernández Collado (2009) define a la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p 12).

De forma necesaria, las organizaciones necesitan interactuar para coordinar las actividades que se dan entre los individuos que forman parte de la misma. Es sustancial que exista comunicación en todos los niveles de la organización. A través de la misma se pueden inferir algunos de los objetivos que se pretenden alcanzar como lo son: compartir información, coordinar acciones entre las distintas partes de la organización, orientar a los miembros de la misma en las actividades o tareas que deben llevar a cabo.

### **1.3.3 Comunicación externa**

Fernández Collado (2009), plantea que la comunicación externa es "el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios." (p. 12)

Haciendo referencia a Cella (2020), en su investigación menciona que la comunicación externa es la que sostiene a la organización con su entorno. Explicita que es el medio por el cual toda organización sobrevive.

En palabras textuales, la autora explicita:

Independientemente del tamaño o estructura toda organización requiere de un entramado de canales de comunicación interconectados que son capaces de analizar la información que pertenece a su entorno, clasificarlos y a su vez luego de procesarlos pueda devolver al medio una respuesta en mensajes claros y coherentes. Esta comunicación permite la relación entre los actores pertenecientes a la organización tanto con sus pares como con el medio, dada a través de redes que en principio se pueden dar dentro de la propia organización. (Cella, 2020, p. 19)

Fernández Collado (2009) por su parte menciona que para que una organización pueda alcanzar sus metas, los programas y actividades de comunicación que se realizan allí deben responder a una estrategia común. Por tanto, “será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.” (Fernández Collado, 2009, p. 13). El autor expresa que “concebir a la comunicación interna y externa como actividades aisladas puede ser muy peligroso o, [...] poco efectivo. [...] existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización” (Fernández Collado, 2009, p. 13)

Que exista una eficaz estrategia comunicativa global es fundamental en cualquier organización escolar. Como explicita Sayago (2009) “una organización que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos entiende que el compartir información de calidad y oportunamente a sus públicos es hoy por hoy un requisito básico de sobrevivencia...” (p. 7).

#### **1.3.4 Canales de comunicación**

Borra & Pérez (2021) plantean que “los canales y los códigos de comunicación han vivido en los últimos tiempos, transformaciones que han dimensionado de forma diferente las funciones de los agentes y los ponen ante riesgos y oportunidades nuevas que las sociedades actuales se encuentran en pleno proceso de asimilación...” (Borra & Pérez, 2021, p. 25)

“Los canales se saturan por el caudal y la diversidad de la información y los códigos se transforman y mutan a velocidad tal que profundizan las brechas generacionales” (Borra & Pérez, 2021, p. 25)

Un aspecto a destacar, es lo que explicitan Borra y Pérez (2021):

del posicionamiento asertivo [...] que se tenga frente a los mensajes, depende en gran medida que las acciones nocivas de algunos de los nuevos canales de comunicación no logren instalar en el colectivo minas que alteren o dificulten las relaciones, atacando los sostenes de la convivencia pacífica, tolerante y respetuosa a la que se aspira. (Borra & Pérez, 2021, p. 26)

En todas las organizaciones existen canales de comunicación. Respondiendo a la cultura institucional, éstos pueden ser más o menos formales. Al respecto, Chiavenato (2009) afirma que “algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos.” (p. 321)

Al decir de Cella (2020, p. 20), “la comunicación formal es la que se da a través de los canales de comunicación establecidos por la organización. Son los utilizados por los miembros de esta para las comunicaciones.”

Por otro lado, “la comunicación informal se da por la falta de canales reconocidos por los miembros de una organización, haciendo que existan medios de comunicación llamados informales por donde circula la información careciendo de estructura organizativa, poder u autoridad.” (Cella, 2020, p. 20)

Cella (2020) explicita que:

La comunicación descendente, se da de forma vertical desde la dirección a los funcionarios del centro educativo, existiendo diferentes vías por las cuales fluye la misma. Entre ellas están las carteleras, reuniones, correos electrónicos, vía telefónica, *whatsApp*. Es una forma de comunicar los intereses de cada centro educativo, transmitir las reglas del mismo, así como también los valores culturales y sociales a los que adhiere la organización.

La comunicación ascendente, es la que se da desde los funcionarios del centro educativo hacia la dirección de la misma. Se utiliza para solicitar o sugerir información brindando conocimiento de distinta índole a la directiva del centro.

La comunicación horizontal, es la que se da entre pares. (p. 20)

Como explicita Farinango (2021, p. 22), actualmente, “en el campo de la comunicación organizacional se observa cada vez más la apertura de canales y contenidos de comunicación entre organizaciones y sus diferentes públicos.

Ramírez (2017), citado por Farinango (2021, p. 22) plantea que “en este nuevo contexto se puede definir la comunicación organizacional como la sinergia de técnicas y actividades para

gestionar el flujo de la comunicación en las organizaciones con el fin crear opiniones y conductas favorables de los públicos.”

En lo que hace puntualmente al vínculo con las familias, como expone Macia (2019, p. 148), y “ante la necesidad de mejorar la participación e implicación de las familias en la educación de sus hijos, la comunicación emerge como un elemento clave.”

Hoy en día, y siguiendo a Martínez et al. (2017, p. 240), “los esfuerzos por ampliar y perfeccionar los canales de participación familiar son vistos, como uno de los objetivos actuales en el campo educativo.”

Al decir de Macia (2019, p. 148), “la comunicación entre familias y docentes debe incluir [...] las dos grandes tipologías comunicativas: el modelo unidireccional, cuyo objetivo principal es la información y el modelo bidireccional, donde el receptor deja de ser un sujeto pasivo para convertirse también en emisor de mensajes.”

Si bien hoy en día se cuenta con gran cantidad de espacios virtuales unidireccionales donde los docentes utilizan usualmente para informar a las familias, “son muy pocos los espacios que permiten una comunicación bidireccional. El teléfono móvil, dada su fácil accesibilidad, su ergonomía y su configuración tecnológica se ha consolidado como el dispositivo tecnológico con más calado en nuestra sociedad.” (Martínez et al, 2017, p. 240)

“El valor atribuido a las tecnologías, deriva de su capacidad [...] para fomentar la participación, y además de superar barreras como la incompatibilidad horaria, la escasa formación o las problemáticas de la vida familiar.” (Martínez et al, 2017, p. 240)

### **1.3.5 Importancia de la comunicación escuela-familia**

Es muy importante que la escuela pueda contar con el apoyo de las familias como agentes de formación de sus hijos, para que de forma conjunta se pueda llevar adelante el reto de educar a los alumnos.

Gigli &Pina-Castillo (2019, p. 16) afirman que “la sinergia de intenciones y prácticas entre escuela y familia (alianza educativa) constituye un elemento fundamental para facilitar, amplificar y apoyar el crecimiento de los niños y niñas.”

Los autores explicitan que “numerosas investigaciones [...] demuestran que la adecuada participación de las familias en la vida escolar de sus hijos/as puede favorecer el éxito académico, aumentar el bienestar, incrementar la autoestima, mejorar el comportamiento en clase y facilitar las competencias relacionales y sociales”. (Gigli & Pina-Castillo (2019, p. 17)

Gigli &Pina-Castillo (2019, p. 18) expresan que “el concepto de alianza supone un compromiso en el que dos o más partes asumen una responsabilidad de colaboración con la finalidad de alcanzar una meta conjunta.”

En esta investigación estos conceptos toman relevancia en la medida en que se logren relaciones de cooperación, ayuda y confianza mutua entre las familias y los miembros del centro en estudio, cada uno desde su rol específico.

Concluyendo, es vital que las familias se impliquen en la educación de sus hijos, como corresponsables de la misma y aliados estratégicos, por lo que es muy importante establecer nexos fuertes a través de buenos canales de comunicación para que esto se pueda llevar adelante.

### **1.3.6 La revolución de las TIC y su incidencia en el aula.**

La tecnología, principalmente las tecnologías de la información han revolucionado el mundo. El internet está cambiando no sólo la manera en que las personas interactúan, sino también la manera en que las organizaciones trabajan internamente.

Hoy en día la sociedad se organiza a través de redes digitales, de tal forma que se crea una gran aldea global de comunicación. Esto trae consigo el desafío de repensar las formas de enseñar y aprender.

Lion (2021) menciona que “las tecnologías de la información nos conectan en un tiempo atravesado por la velocidad y la fugacidad de las transacciones comunicacionales.” La autora explicita que “es este fluir de tiempos que viaja a la velocidad de los satélites y que comunica en sincronía a personas que viven en lugares distantes, el que lleva a redimensionar la problemática de la construcción del conocimiento mediado tecnológicamente.”

Como explicita Martínez et al. (2017, p. 240), “la llegada de las tecnologías a nuestra sociedad supone el punto de inflexión sobre el que se ha ido generando una revolución en las comunicaciones humanas y una forma diferente de establecer conexiones con el mundo que nos rodea.”

“El sistema educativo en su conjunto es reflejo de la sociedad en la que vivimos, todo cuanto afecta al panorama social tiene inmediata repercusión en las dinámicas relacionales de cada centro escolar.” (Martínez et al., 2017, p. 240)

En el contexto en que nos encontramos, será vital el apoyo que otorgue la tecnología, para comprender y replantearse nuevas formas de gestionar una institución educativa.

### **1.3.7 Incidencia de las competencias digitales en la comunicación de los centros educativos**

En el contexto de emergencia sanitaria que se está viviendo en nuestro país, el acceso a las tecnologías y la apropiación de competencias digitales es de suma relevancia.

Rivoir (2017) afirma que:

(...) el concepto de brecha digital, [...] se ha ido complejizando progresivamente a lo largo del signo XXI. Inicialmente, su estudio se restringía a las desigualdades de acceso a las tecnologías digitales, luego se profundizó sobre las desigualdades en su uso, y en el presente la literatura tiende a señalar las desigualdades en las habilidades digitales, tanto aquellas habilidades referidas al medio como aquellas referidas al contenido.

(Rivoir, 2017, p. 4)

Orsi (2021, p 7) explicita que “en el contexto de pandemia y cierre de las instituciones educativas, las políticas de inclusión fueron cruciales para la continuidad del vínculo educativo. Sin embargo, tener los dispositivos en los hogares no garantiza una real apropiación.”

## **1.4 Gestión de la comunicación en los centros educativos en contexto de pandemia**

En primer lugar, es importante tener en cuenta que cuando se habla de gestionar la comunicación, es algo más que hablar de comunicar. Como explicitan Méndez & González (2008, p. 6), el término alude a la “eficaz utilización de herramientas e información para lograr con éxito las metas de una organización.”

En este trabajo de investigación existe un problema en la gestión de la comunicación con las familias, agudizado por la coyuntura puntual que vive el país en la actualidad.

A partir de diciembre de 2019 a nivel mundial y de marzo del año 2020 en Uruguay, inicia una crisis sanitaria producto de la pandemia por COVID-19. Al decir de Dussel et al. (2020), comienzan tiempos extraños. Los autores mencionan que “inicialmente se produjo [...] interrupción abrupta de lo cotidiano, que prometía ser corta. Comenzó un tiempo de espera: de las noticias, de la recuperación del espacio público, de la vacuna, de los avances en la búsqueda de una cura.” (Dussel et al. 2020, p 11)

“Si algo aparece claro en este tiempo convulso es la afirmación y el despliegue decisivo de las tecnologías en la vida personal y social.”(Dussel et al. 2020, p. 12)

Basados en datos del Banco Mundial (2020), Dussel et al (2020, p. 43) expresan: “desde el inicio de la crisis, la escolarización se vio alterada debido a los cierres obligatorios de escuelas en todos los países, llegando a 1.500 millones los estudiantes que entre marzo y mayo de 2020 no asistían a la escuela, lo que representa casi el 85% de la población estudiantil mundial.”

En cuanto a la comunicación de los centros educativos con las familias, ésta cambió de forma radical. Por un lado, las organizaciones no estaban preparadas para enfrentar dicha crisis ya que no existía un planeamiento estratégico previo para sobrellevarla y por otro las familias cambiaron de forma drástica sus rutinas, forma de vida y tampoco tenían las herramientas necesarias para afrontar dicha situación.

Cuando los vínculos pedagógicos cambiaron radicalmente de un día a otro, quedó muy en clara la necesidad e importancia de las instituciones educativas.

Como afirma Dussel et al. (2020):

La mayor parte de los educadores se vieron enfrentados a la necesidad de adquirir rápidamente saberes tecnológicos y –lo que es más impactante– nuevas formas de comunicación con sus alumnos. Desde el primitivo uso del teléfono o de notas entregadas con el paquete de comida para hacer llegar tareas escolares a los chicos, hasta

*WhatsApp*, videoconferencias y aulas informáticas, rompieron una rutina que llevaba ya más de un siglo y medio. (p. 37)

Esta situación forzó al sistema educativo uruguayo a dar un giro total a su dinámica de trabajo y a enfrentar distintos desafíos a los actores educativos.

Una correcta gestión de la comunicación en estos tiempos de crisis sería esencial para las organizaciones y en particular para la organización en estudio. Si bien la comunicación no va a resolver la crisis en sí misma, sí podría ayudar a ganar la confianza de las familias.

Como explicita Túñez et al. (2007, p. 151) “en chino, la palabra crisis (*wei-ji*) significa a la vez peligro y oportunidad. En comunicación, si la misma se sabe gestionar, también.” El autor menciona que “una crisis es, por tanto, una situación que desestabiliza el ritmo diario de la entidad, supone, al mismo tiempo, un riesgo pero también una oportunidad y requiere de forma imprescindible una gestión de comunicación adecuada.” (Túñez et al. 2007, p. 15)

#### **1.4.1 Potencialidades de la comunicación digital en tiempos de COVID-19**

La sociedad actual se está organizando de forma totalmente nueva mediante las redes digitales. Gracias a éstas, las personas pueden conectarse estando desde cualquier sitio, creando así una verdadera aldea global de comunicación que da un nuevo sentido al término globalización.

Las tecnologías digitales deberían verse como una puerta de entrada para resolver muchos de los problemas derivados de la actual crisis. Las mismas permiten el distanciamiento físico, que es crucial para frenar la propagación del COVID-19, al tiempo que fomentan la proximidad social y sirve como una herramienta para mejorar la cohesión social.

Como explicitan Llorca & Cano (2016), “el espacio y el tiempo [...] permiten al ser humano poner orden y comprender aquello que le rodea. La digitalización [...] ha resignificado estos parámetros reduciendo su valor a un aquí y ahora, minimizando las distancias y los márgenes temporales.” (p. 219)

Los autores plantean que para poder enfrentar esta situación, es necesaria e imprescindible una alfabetización digital en masa que permita a los usuarios de las TIC discernir lo importante de lo accesorio en la red.

Como explicitan Borra & Pérez (2021, p. 20), “la alfabetización tecnológica es una condición necesaria, en la actualidad, para que se pueda acceder y conducirse inteligentemente a través de la cultura y la tecnología digital.”

#### **1.4.2 Centros educativos y gestión de la comunicación en pandemia por COVID-19: del mundo al Uruguay**

Un punto neurálgico necesario a plantear aquí es “la comunicación y su vínculo con la educación, en tanto esta es un acto comunicacional vital para la construcción social.” (Borra & Pérez, 2021, p. 21) Los autores explicitan que desde la enseñanza primaria se define al hombre como “un ser bio-psico-social [...] y esa formulación mantiene su vigencia” (p. 21) y mencionan que “este concepto sufre lo mismo que la propia especie que lo define padece: un constante proceso de adaptación y reajuste [...] y el 2020 ha llevado al extremo tal situación” (Borra & Pérez, 2021, p. 22)

En un informe de CEPAL-UNESCO de agosto de 2020 se plantea que “la pandemia de enfermedad por COVID-19 ha provocado una crisis sin precedentes [...] En la esfera de la educación, esta emergencia dio lugar al cierre masivo de las actividades presenciales de instituciones educativas en más de 190 países.” (p. 1)

El informe menciona que:

Gran parte de las medidas que los países de la región han adoptado ante la crisis se relacionan con la suspensión de las clases presenciales en todos los niveles, lo que dio origen a tres campos de acción principales: despliegue de modalidades de aprendizaje a distancia, [...] el apoyo y la movilización del personal y las comunidades educativas y la atención a la salud y el bienestar integral de las y los estudiantes. (CEPAL-UNESCO, 2020, p. 1)

Además el informe explicita que como “la mayoría de los países han optado por la continuidad del proceso educativo mediante recursos en línea, el uso de Internet ofrece una excelente oportunidad.” (CEPAL-UNESCO, 2020, p. 4)

En los últimos años, la inversión en infraestructura digital en el sistema escolar ha sido importante en varios países de América Latina y puntualmente en Uruguay.

Una conclusión que se desprende del informe, es que las brechas que existen de acceso a las TIC, aumentan las desigualdades, lo que dificulta la equidad e inclusión en general. Por eso será imprescindible prepararse para reducir la brecha digital.

### **1.4.3 Desigualdad digital y comunicación en tiempos de pandemia**

Para poder dar continuidad a la tarea pedagógica de las escuelas durante la emergencia sanitaria derivada de la pandemia por COVID-19, se han realizado múltiples esfuerzos. Al decir de Dussel et al. (2020, p. 315), explicita que ese esfuerzo se ha dado “tanto en las instituciones públicas y las privadas, las que cuentan con recursos humanos y financieros para organizarse e implementarse y las que no, las que se ordenan sobre la base de conectividad digital y las que vienen sorteando dificultades tecnológicas...”

Según Llorca, G & Cano, L (2015, p. 229), “con la progresiva digitalización de las tecnologías esenciales para el desarrollo de cualquier tipo de actividad en la sociedad red, un buen número de personas se encuentra en una situación de desigualdad para participar en ella.” Este problema de exclusión se conoce con el nombre de brecha digital. Los autores afirman que “este concepto ha recibido una actualización en los últimos años y actualmente se puede comprender en función de tres variables: disponibilidad de infraestructura [...], accesibilidad a la tecnología [...] y alfabetización digital y en Internet [...]” (Llorca, G & Cano, L 2015, p. 229)

## **1.5 La Gestión institucional**

Diversos autores (Blejmar, 2005; Pozner, 2006, Frigerio et al. 1992, entre otros) han realizado aportes significativos desde los cuales analizar la gestión educativa.

Según Blejmar (2005, p. 23), “la gestión es un proceso en el que confluyen distintas variables y acciones atravesadas por la dimensión de tiempo.” El autor plantea que los dos protagonistas de la gestión son los sujetos-actores (director en el caso educativo) y los sistemas organizacionales que diseñan y operan (la escuela en este caso). Gestionar el sistema es intervenir en las distintas dimensiones: curricular-pedagógica, organizacional-institucional-administrativa.

Por su parte Pozner (2006, p. 70) explicita que: “la gestión escolar implica el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo de dirección y los docentes de una escuela para promover el logro de los propósitos pedagógicos por esa comunidad académica y educativa de la institución.”

Frigerio et al. (1992) define los modelos de gestión y los escinde en tres estilos. Cada equipo de gestión tiende a aproximarse a algunos de los descritos a continuación en la Tabla N° 2.

**Tabla N° 2: Modelos de Gestión**

	<i>La institución escolar: una cuestión de familia</i>	<i>La institución escolar: una cuestión de papeles o expedientes</i>	<i>La institución escolar: una cuestión de concertación</i>
<i>Rasgo hegemónico</i>	la escena familiar	la exageración de la racionalidad	la negociación
<i>Curriculum prescripto</i>	es ignorado	se lo considera como un sistema "duro", imposible de modificar	se concibe como un "organizador institucional"
<i>Modelo de gestión</i>	"casero"	"tecnocrático"	"profesional"
<i>Contratos</i>	lealtades invisibles, contratos imposibles	formales o burocráticos	concertados, explícitos y sustantivos
<i>Vínculos privilegiados</i>	afectivos, los sentimientos desplazan la tarea	impersonales; los sentimientos son ignorados	contractuales, respetuosos; los sentimientos están puestos en la pasión por la tarea sustantiva
<i>Dimensión sobrevaluada</i>	ninguna	la administrativa y la organizacional en sus aspectos formales	ninguna
<i>Dimensión devaluada</i>	todas	la comunitaria	ninguna
<i>Dimensión central</i>	ninguna	la administrativa	la pedagógico-didáctica
<i>Tendencia riesgosa</i>	dilución de la especificidad institucional	el aislamiento respecto de la comunidad y la sociedad	asambleísmo
<i>Modalidad de los conflictos</i>	interpersonales; suelen no resolverse ni elaborarse	son "negados" o eludidos. No se elaboran ni resuelven, se definen por posiciones de jerarquía	surgen por divergencias en las posiciones; se redefinen y disuelven o se resuelven por elaboración
<i>Participación</i>	se considera que no requiere, especial atención (siendo todos de la familia...)	se la puede solicitar formalmente	deseada y buscada; se especifica la modalidad y el área de incumbencia
<i>Comunicación</i>	se desvalorizan los canales formales	preeminencia de los canales formales, verticales (descendientes o ascendentes), habitualmente escritas	se resignifican los canales formales útiles a la difusión; no se desconocen los informales

Fuente: Frigerio et al. (1992, p. 39)

## 1.6 Liderazgo

En concordancia con lo anterior, las organizaciones necesitan de un gran número de personas que trabajen juntas. Cada una de ellas tiene un lugar distinto en la organización, según sea su

rol a cumplir. Existen ciertas personas que asumen responsabilidad por la actividad conjunta de otros, lo cual necesariamente implica liderazgo.

Chiavenato (2009) define al liderazgo como:

Un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). (p. 336)

Otra definición de liderazgo es la de Daft (1994):

“Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos.” (p. 476)

Si bien existen muchos modelos de liderazgo, se pretende aquí resaltar dos estilos, que se pueden considerar como más relevantes en la actualidad: liderazgo transformador y liderazgo distribuido.

En cuanto al liderazgo transformador, Blejmar (1998) explicita que es “el liderazgo pensado como una función requerida para impulsar, producir y consolidar cambios sociales u organizacionales, enfrentar problemas y facilitar soluciones que requieran de acciones colectivas” (p. 1)

El autor plantea que es conveniente pensar en liderazgos de grupos más que de personas.

Murillo (2006, p. 4) menciona que la “evidencia de este liderazgo se encuentra en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela.”

En cuanto al Liderazgo distribuido, Murillo (2006) explicita lo siguiente:

Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, [...], pasa a ser agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como

liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática [...]. Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Esta visión supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes [...]. Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes. (Murillo, 2006, p. 10)

Como explicita Blejmar et al. (1998): “El liderazgo ha cobrado particular relevancia como instrumento básico para predecir y producir transformaciones y para facilitar la solución de problemas o la superación de obstáculos...” (Blejmar et al. 1998, p 3)

En este trabajo de investigación el liderazgo está centrado en la figura de las directoras como líderes, pues son quienes desde la organización procuran favorecer la tarea del asesor externo, facilitando e incentivando los mecanismos que guiarán a la misma hacia la mejora.

Debido a eso, a continuación se desarrollan los conceptos de liderazgo y sus estilos, considerados pertinentes para comprender y enmarcar al centro educativo estudiado.

### **1.6.1 El director como líder**

Desde sus comienzos los centros educativos poseen un director o consejo de directores, estos son quienes tienen la responsabilidad del funcionamiento de cada institución.

Como explicita Blejmar (1998), la función directiva está en el centro de las miradas, tanto en los logros como en los fracasos de las organizaciones.

Hoy en día existe una tendencia de cambio del perfil del líder, se apuesta a un liderazgo en equipo, basado en centros educativos conectados con el contexto situacional de su entorno y sus propios líderes educativos, esto permitirá que exista una retroalimentación constante, traducido en un trampolín para lograr las metas u objetivos fijados. En palabras de Vaillant (2017, p. 263) deben “transformar las estrategias de formación y romper el aislamiento (...) de los centros educativos.”

La situación actual que se está viviendo debido a la pandemia por COVID-19 ha manifestado la necesidad de generar un cambio en el tipo de gestión que realizan los equipos directivos de las organizaciones educativas. Es un gran desafío adaptar la comunicación con los alumnos, las familias y los docentes con todo lo que eso implica a la no presencialidad.

Esto se está logrando a través de plataformas y herramientas tecnológicas, pero se debe tener en cuenta que no existe una gran experticia por parte de los involucrados, por lo que significa un gran reto. Aunado a lo anterior, se suma que en algunos casos la población estudiantil y las familias no cuentan con buenas condiciones para desarrollar un proceso educativo en los hogares, lo que trae consecuencias negativas y rezago estudiantil. Todas estas son cuestiones que los equipos directivos tienen que analizar y atender en este nuevo escenario.

Como explicitan Rosabal & Solís (2020):

... estas habilidades de gestión se vuelven protagonistas e indispensables en la cotidianidad de la persona directora, como es el caso del apoyo más individualizado al grupo docente, priorizar contenidos del plan de estudios, un mayor trabajo colegiado con los diferentes organismos de apoyo, las familias y el grupo de docentes, además de delegar en personas estratégicas ciertas funciones para el apoyo de la dirección del centro educativo, así como también empoderar a las familias para que el estudiantado se mantenga dentro del sistema, mediante una comunicación constante y asertiva. (Rosabal & Solís, 2020. p 10)

## **Capítulo 2. La evaluación diagnóstica y el plan de mejora**

La evaluación diagnóstica tiene el cometido de conocer en profundidad la realidad del centro educativo en estudio. Posteriormente a conocer esa realidad y centrar la atención en la demanda que manifiestan para ser intervenida, se recaba la información necesaria para poder proyectar un plan de mejora organizacional acorde a las necesidades del centro educativo.

Según Gairín (2006) “Los planes de mejora son una propuesta que trata de impulsar en los centros educativos los procesos de cambio dirigidos entre otros retos a mejorar la satisfacción de la comunidad educativa.” (p. 1)

Una sociedad en cambio exige de organizaciones que se adapten y que revisen permanentemente su coherencia y formas de actuación en relación con las necesidades del entorno. La innovación, que era un propósito de organizaciones creativas y de vanguardia, se convierte actualmente en una necesidad generalizada y en un problema que se plantea constantemente a diferentes niveles y se aborda con diferentes estrategias. La innovación es un cambio que se produce porque la sociedad cambia, las organizaciones cambian y las personas, sus relaciones y sus acciones y resultados necesitan cambiar. (Gairín & Sánchez, 2011, p. 8)

En estos tiempos tan cambiantes, las organizaciones deben responder a las demandas del entorno y adaptarse para poder sobrevivir.

Los autores además expresan: “Si deseamos promover cambios, y sobre todo cambios exitosos, es lógico que nos planteemos los factores asociados a la mejora y la manera de identificarlos y modificarlos en la dirección que nos interese.”(Gairín & Sánchez, 2011, p. 12)

### **2.1 La evaluación diagnóstica**

Una estrategia que desde la gestión permite construir cambios, es comenzar a trabajar a partir de diagnósticos del centro educativo en cuestión.

Al decir de Moeller y Navarro (2014, p. 10) “a la hora de emprender un proyecto de mejora, lo primero es conocer la situación y problemática de la organización, para definir con precisión lo que se propone mejorar o cambiar y hacer una propuesta realista y factible.” Los autores expresan que esto se realiza mediante un diagnóstico. “En términos generales se reconoce como la acción de comparar la situación que prevalece, con la considerada como deseable y establecer las posibles razones para esa situación.” (Moeller y Navarro, 2014, p. 10)

El proceso de diagnóstico debe ser una instancia de reflexión colectiva para el centro educativo.

Por su parte Gairín (2008), plantea que existen conceptos fundamentales en el diagnóstico, éstos son: los datos, la información y el conocimiento. El autor define “los datos como la materia prima para la creación de conocimiento. Los datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos.” (p. 2) En cuanto a la información, Gairín (2008) sostiene que: “son datos organizados, clasificados y dotados de significado, y se materializan en forma de mensaje. La información está asociada a un contexto determinado que facilita su interpretación por parte del receptor del mensaje.” (p. 2) Por otro lado, explicita que el conocimiento: “está formado por creencias, valores, conceptos, expectativas y saber-hacer, y se genera a partir de la exposición de la información al bagaje cognitivo de cada individuo en un contexto determinado.” (Gairín, 2008, p. 2)

La evaluación diagnóstica ayuda a identificar la situación actual y descubre la problemática existente, así como las áreas de oportunidad. La recomendación plantea el que se requiere para obtener la situación futura deseada (Véase figura N° 2) (Moeller y Navarro, 2014. p. 22)

**Figura N° 2. La evaluación diagnóstica**



Fuente: Moeller y Navarro (2014, p. 22)

Moeller y Navarro (2014) sugieren una posible estructura para el diagnóstico:

- La descripción de la situación problemática o la necesidad de cambio. Para lo cual se recomienda hacerlo primero de manera totalmente empírica y recurriendo después a la gestión y consulta de documentos que aborden una situación semejante y permitan esbozar la situación en su complejidad
- La precisión del modelo o ideal que se asume para orientar el rumbo del proyecto. Aquí se propone buscar referentes teóricos que sustenten la forma más adecuada de gestionar esa situación
- La emisión del diagnóstico. Consiste en enunciar puntualmente cuál es la situación que se pretende mejorar, ubicada en su contexto y respecto de un ideal. Señalando los elementos que intervienen y los factores estratégicos para el cambio. La calidad del diagnóstico no reside en señalar todos los aspectos que intervienen en una situación, sino en descubrir los factores clave, los que hay que modificar o agregar para incidir en la situación. (Moeller y Navarro, 2014, p. 11)

Para generar cambios en el centro en estudio, es imprescindible tener conocimiento del mismo. Para ello, en la etapa de aproximación a la realidad de la organización, se utiliza la herramienta teórica que proponen Frigerio et al. (1992), la cual permite un análisis de las dimensiones del campo institucional.

Las mismas son:

**a) Dimensión organizacional:** es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Pueden considerarse dentro de esta dimensión las cuestiones relativas a la estructura formal: los organigramas, la distribución de tareas y división del trabajo, los múltiples objetivos presentes, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y de los

espacios). También deben incluirse los aspectos relativos a la estructura “informal”, es decir al modo en que los actores institucionales “encarnan” las estructuras formales.

**b) Dimensión administrativa:** se refiere a las cuestiones de gobierno. Un administrador es un planificador de estrategias para lo cual deberá considerar los recursos humanos y financieros y los tiempos disponibles. [...]

**c) Dimensión pedagógico-didáctica:** hace referencia a las actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. [...]

**d) Dimensión comunitaria:** se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo.

(Frigerio et al. 1992, p. 27)

Teniendo en cuenta este modelo de análisis, en el Proyecto de Investigación Organizacional (PIO-véase Anexo I) se presentó y se continuó en el Plan de Mejora Organizacional (PMO-véase Anexo II), que las dimensiones involucradas en este estudio son la dimensión organizacional y la dimensión comunitaria.

## 2.2 El plan de mejora

En particular para esta investigación, el asesor es externo y parte de una problemática detectada en el centro educativo, la cual es planteada por las directoras del mismo, para que sea intervenida por el asesor.

Con posterioridad a la realización de la evaluación diagnóstica y a la identificación del problema, el asesor, continúa con la elaboración de una propuesta de mejora, para intentar revertir el problema. Para eso, en primer lugar debe contar con un equipo impulsor que sea parte de la organización y colabore en el diseño y puesta en marcha dicha propuesta. Se procede a la identificación de los actores que están involucrados en el cambio, se visualizan las responsabilidades de cada uno y se realiza un posible cronograma para administrar el tiempo que el que se llevará adelante la ejecución del mismo.

También se realiza un relevamiento de los recursos humanos y materiales que serán necesarios y se diseñan las actividades para la consecución de los objetivos planteados.

Durante el proceso el equipo impulsor designado en conjunto con el asesor llevará adelante el PMO, haciendo partícipes a todos los actores implicados, priorizando la motivación de los mismos durante todo el proceso.

El proceso de implementación de un Plan de Mejora según Gairín et al. (2006), “supone un proceso que incluye: definir los pasos que se han de dar, desarrollar las herramientas, estructurar las secuencias de trabajo y valorar los resultados”. (p. 76)

### **Capítulo 3. El asesor como agente de cambio**

En este capítulo se expone cuál es el rol del asesor y qué papel cumple como agente de cambio. Los autores consultados coinciden en definir al asesor como un agente exterior al centro educativo en estudio.

Bolívar (2006) plantea que “el asesor externo puede adoptar la posición de mediador, "amigo crítico", agente de cambio y dinamizador, [...] es decir, se guía por un conjunto de valores que contribuyen a hacer explícito un dibujo más claro de la institución. (p. 56)

Gairín et al. (2006), describe al asesor externo como agente de cambio y lo señala como interventor de los trabajos con el fin de lograr los objetivos planteados en el plan de mejora.

Al decir de Cella (2020), el asesor debe ser colaborador de la organización desde el proceso de evaluación y su posterior intervención. A través del proceso secuencial del análisis de los datos y de la información el asesor genera las estrategias adecuadas para que la intervención sea la acertada y logre su cometido. El acompañamiento que el mismo realice a la evolución del proceso, será fundamental.

Hernández et al. (2005) le asigna tres momentos fundamentales al accionar del asesor: “el planteamiento o movilización hacia el cambio, el desarrollo o puesta en práctica y la institucionalización.” (p. 14)

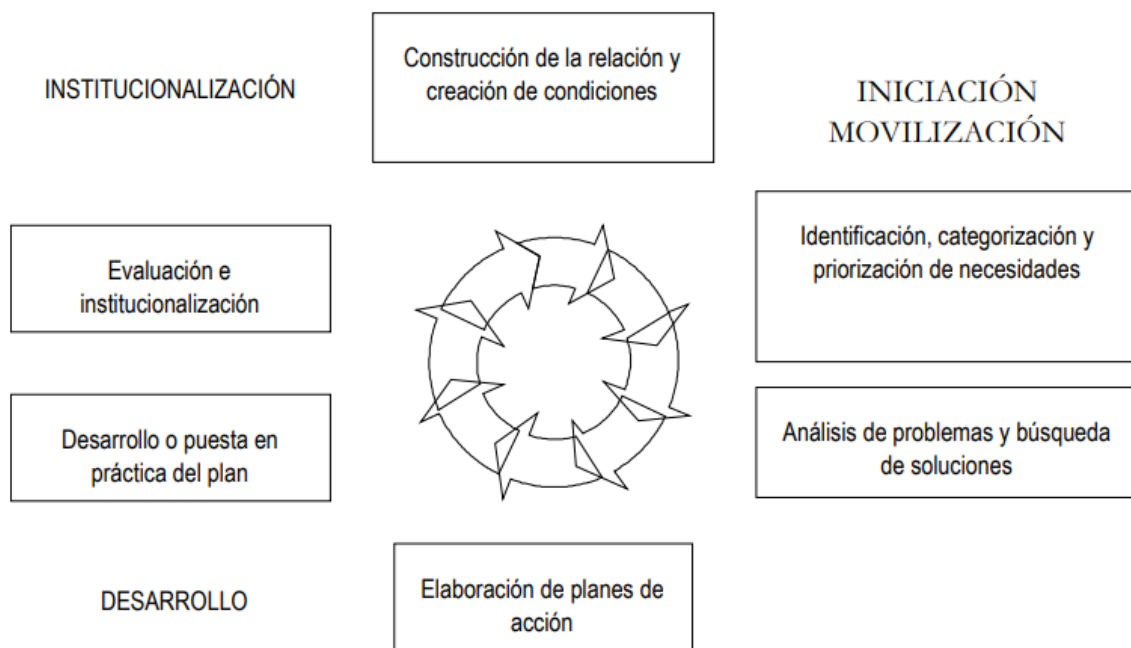
Así, el autor explicita que:

El asesoramiento se iría materializando a través de una serie de actividades y subprocesos (como se indica en figura 3) tales como:

- Creación o reconstrucción de la relación de trabajo para la aceptación mutua, establecimiento de criterios de actuación, clarificación de relaciones contractuales, concreción de metas y objetivos, etc. entre asesores y centros.
- Búsqueda de información, diagnóstico o revisión de la organización o de los grupos, análisis de problemas y establecimiento de causas, consecuencias y contextos.

- Oferta de alternativas de solución, formación o entrenamiento de equipos y organización, formulación de planes de acción y organización de condiciones adecuadas para llevarlos a cabo.
- Experimentación, puesta en práctica y desarrollo conjunto del plan de actuación y/o mejora. Seguimiento y apoyo en la implementación.
- Evaluación, feed-back y toma de decisiones, evaluación de resultados del programa y del propio proceso, institucionalización e inicio de un nuevo proceso de mejora. (Hernández et al. 2005, p. 14)

**Figura N° 3. Materialización del trabajo del asesor**



Fuente: Hernández et al. (2005, p. 14)

## **SECCIÓN 2. MARCO CONTEXTUAL**

Este capítulo define y delimita el contexto externo e interno que oficia como escenario de estudio en esta investigación.

Esto implica plantear, en primer lugar la importancia de la educación como un derecho humano fundamental, en segundo lugar, el marco legal en el que se resguarda y en tercer lugar cómo se implementa en el Uruguay y el entorno en el cual se encuentra inserto el centro educativo.

La Ley General de Educación, N° 18.437 refiere a la educación como derecho humano fundamental, y en el artículo N° 1 afirma que: “El Estado garantizará y promoverá una educación de calidad para todos sus habitantes, a lo largo de toda la vida, facilitando la continuidad educativa.”

También dicha ley afirma sobre la Universalidad de la Educación, expresando en el artículo 6: “Todos los habitantes de la República son titulares del derecho a la educación, sin distinción alguna...”

La educación pública estatal se rige por los principios de gratuidad, laicidad y de igualdad de oportunidades.

La Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), es un ente autónomo con personería jurídica creado por la Ley N° 15.739 del 28 de marzo de 1985. Es el organismo estatal responsable de la planificación, gestión y administración del Sistema Educativo Público en sus niveles de educación Inicial, Primaria, Media, Técnico–tecnológica (Media y Terciaria) y Formación en Educación en todo el territorio uruguayo. A su cargo se encuentra la administración de la educación estatal y el control de la privada en todos los niveles antes mencionados.

Está regida por el Consejo Directivo Central (CODICEN), el cual está integrado por cinco miembros más los directores generales de los subsistemas educativos y la presidencia del Consejo de Formación en Educación. Es el órgano jerárquico del cual dependen la Dirección General de Educación Inicial y Primaria (DGEIP), la Dirección General de Educación Secundaria (DGES), la Dirección General de Educación Técnico

Profesional (DGETP, antes conocida como Universidad del Trabajo o UTU) y el Consejo de Formación en Educación, integrando todos la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP, 2022).

Esta investigación, se realizó en un Colegio que cuenta con educación inicial, primaria, secundaria y además curso de formación para docentes de primera infancia. La demanda se focalizó en primaria, por lo que allí se centrará la atención del estudio. Como se visualiza en la figura N° 4, la DGEIP tiene el control de la Educación privada.

**Figura N° 4. Organigrama de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)**



Fuente: elaboración propia.

Dentro de la DGEIP, se encuentra el Departamento de Educación Privada, que “es el encargado de observar el relacionamiento permanente entre los cuerpos docentes de las Instituciones Públicas y Privadas, a fin de promover el intercambio de experiencias, acciones y proyectos didácticos y contribuir a la democratización de los servicios educativos privados.” (ANEP, Departamento de Educación Privada, 2022)

El Departamento de Educación Privada fue creado por resolución N° 16, Acta N° 3 del 31 de enero de 2006 del Consejo de Educación Primaria. Actualmente se encuentra conformado por una Dirección (Inspector Grado III), una secretaria, un funcionario con funciones administrativas y una ordenanza.

## **4.1 La Educación Privada en Uruguay**

En la República Oriental del Uruguay, existe libertad en la elección del centro educativo donde cada padre decida enviar a sus hijos.

En el artículo 68 de la Constitución de la República se expresa:

Queda garantida la libertad de enseñanza. La ley reglamentará la intervención del Estado al solo objeto de mantener la higiene, la moralidad, la seguridad y el orden públicos.

Todo padre o tutor tiene derecho a elegir, para la enseñanza de sus hijos o pupilos, los maestros o instituciones que desee. (p. 66)

En Uruguay el Estado no posee la exclusividad de la educación, por lo que existen centros de educación públicos y otros privados. Éstos últimos son administrados por particulares pero supervisados por el Estado.

Existen centros de educación habilitados y autorizados. En la Ordenanza 14 (1994), se especifica cuáles serán los institutos habilitados en su artículo N° 1: “Serán Institutos Habilitados los establecimientos privados de educación, a cuyos estudios se otorgue validez oficial por el Consejo Directivo Central de la ANEP.” (Ordenanza 14, 1994, p. 1). En esta ordenanza, además se plantea cuáles son las condiciones de habilitación y mantención de la misma para todos los centros educativos de gestión privada.

La organización estudiada es un centro de estudio habilitado por el Consejo Directivo Central de la ANEP.

## **4.2 Presentación de la institución en estudio**

En este apartado se presenta la institución en estudio, el contexto donde se desarrollan sus actividades, la infraestructura, se describen las actividades que en ella se realizan, organización escolar en tiempos de pandemia, alumnado de primaria y cuerpo docente.

La institución abordada como objeto de estudio es un centro educativo privado y habilitado, según las normas dictaminadas por la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) para las instituciones privadas de educación.

Se encuentra ubicada en un barrio céntrico de una ciudad del interior del país. En la misma funcionan grupos de educación inicial, primaria, secundaria y curso para educadores de preescolar.

En cuanto a la infraestructura, la institución se ha ido adecuando a lo largo de los años, ya que inició con guardería y paulatinamente ha ido creciendo. Las salas de Primaria están equipadas con computadoras electrónicas y acceso a Internet. El colegio cuenta con diferentes aulas para actividades específicas como ser: informática, expresión corporal, danzas, laboratorio y emisora de radio estudiantil. Además disponen de un departamento psicopedagógico de atención a niños y padres.

Los patios de juego son amplios y seguros para la recreación y además cuentan con canchas deportivas.

El sector de recreación cuenta con salas y comedor. Además el colegio ofrece servicio de cantina cumpliendo las exigencias de contar únicamente con merienda saludable.

El área de primaria está compuesta por 145 alumnos. Es gestionada por dos directoras. Se destaca como particularidad que ambas son nuevas en el cargo, ya que iniciaron sus funciones este año.

En lo que refiere al cuerpo docente de esta área, el mismo está compuesto por ocho maestros de aula y seis profesores especiales de Inglés, Portugués, Música, Arte, Educación Física e Informática. Algunos de ellos desde hace años que están trabajando en la institución y forman parte de su identidad mientras otros han ingresado en el 2021.

Cabe destacar que debido a la pandemia que se está viviendo desde el año 2020, la educación inicia un nuevo período en la historia, no solamente en Uruguay, sino también en el mundo. Durante los primeros meses del año 2020, el centro educativo tuvo que adecuar su organización escolar a este nuevo contexto, ya que se debió pasar del trabajo presencial con los alumnos a realizarlo de forma virtual. Para eso se combinaron actividades sincrónicas y asincrónicas, de modo de seguir adelante con el desarrollo de los cursos.

En el segundo semestre de 2020 y durante el año 2021, se trabajó de forma híbrida, alternando presencialidad con virtualidad, según cómo avanzaba la pandemia en el país.

En cuanto a la organización escolar en los primeros meses de pandemia, el equipo de gestión en primer lugar realizó un relevamiento del nivel de conectividad de los alumnos, para

posteriormente proyectar cómo se continuaría el proceso educativo. Esto sirvió de ayuda para seguir implementando este tipo de organización durante el 2021.

### **4.3 Descripción de la demanda**

Como se especifica en PIO, la problemática fue identificada a partir de la entrevista (EE) realizada a las Directoras de Primaria (D1y D2). Posteriormente se aplicó otra entrevista exploratoria, a una de las directoras (D1) para validar dicha problemática.

A nivel general, las preocupaciones comenzaron luego de que la pandemia comenzara en el país, a inicios de marzo de 2020.

Pese a la mayor disposición y compromiso de la dirección y el equipo docente del centro en estudio, algunas de las familias no se mostraron conformes con las formas de implementar la virtualidad y comenzaron a haber algunos problemas derivados de esto.

Las estrategias llevadas a cabo por la institución no generaron los resultados esperados. Las directoras en las entrevistas hicieron alusión a las dificultades que se enfrentaron a la hora de comunicarse con esas familias.

Estas situaciones se relacionan con otra problemática planteada por las directoras, que son los cambios en los canales de comunicación a partir de la pandemia. Se dejan de utilizar los cuadernos de comunicados y se implementan otras estrategias.

En suma, la demanda se centra en las dificultades del centro educativo para gestionar la comunicación con las familias en tiempos de pandemia.
--

Siguiendo la clasificación establecida por Frigerio et al., (1992), el estudio centra la intervención en las dimensiones organizacional y comunitaria y los principales actores involucrados son: equipo de gestión, docentes, alumnos y familias.

### **SECCIÓN 3. MARCO APLICATIVO**

En esta sección se presenta una breve conceptualización de lo que significa la investigación educativa, los paradigmas más utilizados, los enfoques cuantitativo, cualitativo y métodos mixtos, así como la elección del enfoque en esta investigación, método, técnicas utilizadas y validación de datos. Además se presentan los analizadores utilizados, como lo son: la técnica del iceberg, el árbol de problemas y árbol de objetivos.

Además se presenta la propuesta metodológica aplicada en el Proyecto de Investigación Organizacional (PIO) y en el Plan de Mejora Organizacional (PMO) donde se describen las fases y cronograma de estudio, la población objetivo, sectores de la organización implicados, las técnicas utilizadas, los instrumentos diseñados y los criterios de análisis utilizados.

El presente trabajo de investigación surge con el fin de brindar soluciones a una demanda concreta presentada por un centro de estudio privado del interior del país. A partir de allí se concretó el problema y se plantearon posibles líneas de acción para llegar a una solución.

#### **5.1 La investigación en Educación**

Debido a la complejidad de la realidad educativa, existen múltiples perspectivas para conceptualizar y abordar científicamente su estudio.

Albert (2007) expresa que:

La investigación en educación como disciplina de base empírica aparece a finales del siglo XIX, que es cuando en Pedagogía se adopta el método experimental, tomando el nombre de Pedagogía experimental. Esta nueva disciplina cuenta con influencias como el pensamiento filosófico del siglo XIX, el nacimiento de la pedagogía científica y el desarrollo de la metodología experimental. (p. 9)

La investigación en educación enfoca su mirada hacia la búsqueda sistemática de conocimientos para poder comprender la complejidad de los procesos educativos y para eso se necesita una “flexibilidad y heterogeneidad de enfoques, metodologías y resultados” (Bisquerra, 2009, p. 34)

Wood & Smith (2017), afirman que cada metodología se apoya en un conjunto de principios que realizan aseveraciones sobre cómo es el mundo y qué tipos de conocimiento son posibles

sobre el mismo. Por lo que es importante “considerar algunas de las suposiciones que subyacen a qué es (realidad, ontología), qué podemos saber (epistemología) como resultado y las diferentes visiones de mundo o paradigmas a las que estas conducen.” (Wood & Smith, 2017, p. 65)

## **5.2 Los paradigmas de investigación.**

Siguiendo a Bisquerra (2009), “el concepto "paradigma " se utiliza ampliamente para referirse a las diferentes aproximaciones a la investigación, con el propósito de clarificar y ofrecer soluciones a los retos que actualmente plantea la educación.” (p. 66)

En el ámbito de la investigación educativa, se pueden “identificar distintos paradigmas que se caracterizan por un sistema de creencias o supuestos de partida diferentes en tres cuestiones básicas” (Bisquerra, 2009, p. 66):

- a) La manera de ver y entender la realidad educativa (la dimensión ontológica) [...]
- b) El modelo de relación entre quién investiga y dicha realidad (la dimensión epistemológica) [...]
- c) El modo en que podemos obtener conocimiento de dicha realidad (la dimensión metodológica) (Bisquerra, 2009, p. 66)

A partir de los fundamentos ontológicos, epistemológicos y metodológicos subyacentes, se reconoce un cierto acuerdo en identificar tres "paradigmas" principales de la investigación educativa. Los mismos se presentan en la tabla N° 3.

**Tabla N° 3. Principales paradigmas en investigación educativa**

PARADIGMAS	POSITIVISTA	INTERPRETATIVO	CRÍTICO
<b>Finalidad</b>	Explicar, controlar, predecir fenómenos, verificar leyes y teorías.	Comprender e interpretar la realidad educativa, los significados de las personas, percepciones, intenciones y acciones.	Analizar la realidad, emancipar, concienciar e identificar el potencial para el cambio.
<b>Relación sujeto-objeto</b>	Independiente, neutral, libre de valores.	Se afectan. Implicación por parte del investigador e interrelación con la realidad u objeto de investigación.	Relación influida por el fuerte compromiso para el cambio.
<b>Metodología</b>	Experimental/manipulativa, orientada a la verificación de hipótesis.	Hermenéutica y dialéctica.	Participativa, sociocrítica, orientada a la acción.
<b>Técnicas para la obtención de información</b>	Instrumentos: test, cuestionarios, observación sistemática. Experimentación.	Estrategias: entrevista en profundidad, observación participante, análisis documental.	Técnicas dialécticas.
<b>Análisis de datos</b>	Cuantitativo: estadística descriptiva e inferencial.	Cualitativo: análisis de contenido, inducción analítica, triangulación.	Intersubjetivo y dialéctico.
<b>Limitaciones de aplicación en el ámbito educativo</b>	Reduccionismo y sacrificio del estudio de dimensiones tales como la realidad humana, sociocultural, política e ideológica. Se cuestiona su incidencia y utilidad para mejorar la calidad de la enseñanza y la práctica educativa.	Subjetividad al ser el investigador el instrumento de medida.	Falta de objetividad por el partidismo que se puede tomar.

Fuente: elaboración propia en base a Bisquerra (2009, p. 72)

Cada perspectiva representa una concepción básica de la realidad educativa y tiene su propia manera de entender la educación.

En la actualidad se tiende a adoptar una postura flexible. Bisquerra (2009) plantea que:

- Los métodos pueden utilizarse conjuntamente según las exigencias de la situación investigadora.

- Existe la necesidad de contar con un pluralismo de enfoques que combinen datos, métodos y técnicas de investigación, sin seguir una sola tendencia metodológica, para ampliar nuestra forma de pensar sobre temas tan complejos como los educativos y resolver los problemas inmediatos. (Bisquerra, 2009, p. 78)

### **5.2.1 Enfoque cualitativo y cuantitativo**

Los distintos enfoques o perspectivas de investigación educativa aportan una diversidad de metodologías.

Otra posible clasificación, vista fundamentalmente desde la lógica interna de la investigación, es la realizada por autores como Hernández et al. (2010) y Albert (2007) que mencionan la existencia de dos grandes paradigmas: paradigma cuantitativo y paradigma cualitativo.

Al decir de Albert (2007), “el enfoque cuantitativo, o también llamada metodología cuantitativa, positivista, científica, toma los métodos de las ciencias fisiconaturales considerados como el modelo del conocimiento científico. Según esta perspectiva, el objetivo de la investigación es explicar, predecir y controlar los fenómenos.” (Albert, 2007, p. 37).

Según Hernández et al. (2010), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Los autores afirman que:

Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden eludir pasos, el orden es riguroso, aunque, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (Hernández, 2010, p. 4)

Albert (2007) plantea algunas definiciones de la investigación cualitativa, desde referentes teóricos como Pérez Serrano (1994) y Sandín Esteban (2003).

Pérez Serrano (1994) define la investigación cualitativa como:

Un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio. El foco de atención de los investigadores está en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias y reflexiones tal como son esperadas por ellos mismos. (Albert, 2007, p. 146)

Para Sandín Esteban (2003), la investigación cualitativa: “Es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de los fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos”. (Sandín Esteban, 2003, en Albert, 2007, p. 147)

Según Hernández et al. (2010, p. 7) “el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”

En la figura N° 5 se sintetizan las principales características de los enfoques cuantitativo y cualitativo, según lo que plantea Hernández et al. (2010).

**Figura N° 5. Enfoques cuantitativo y cualitativo**

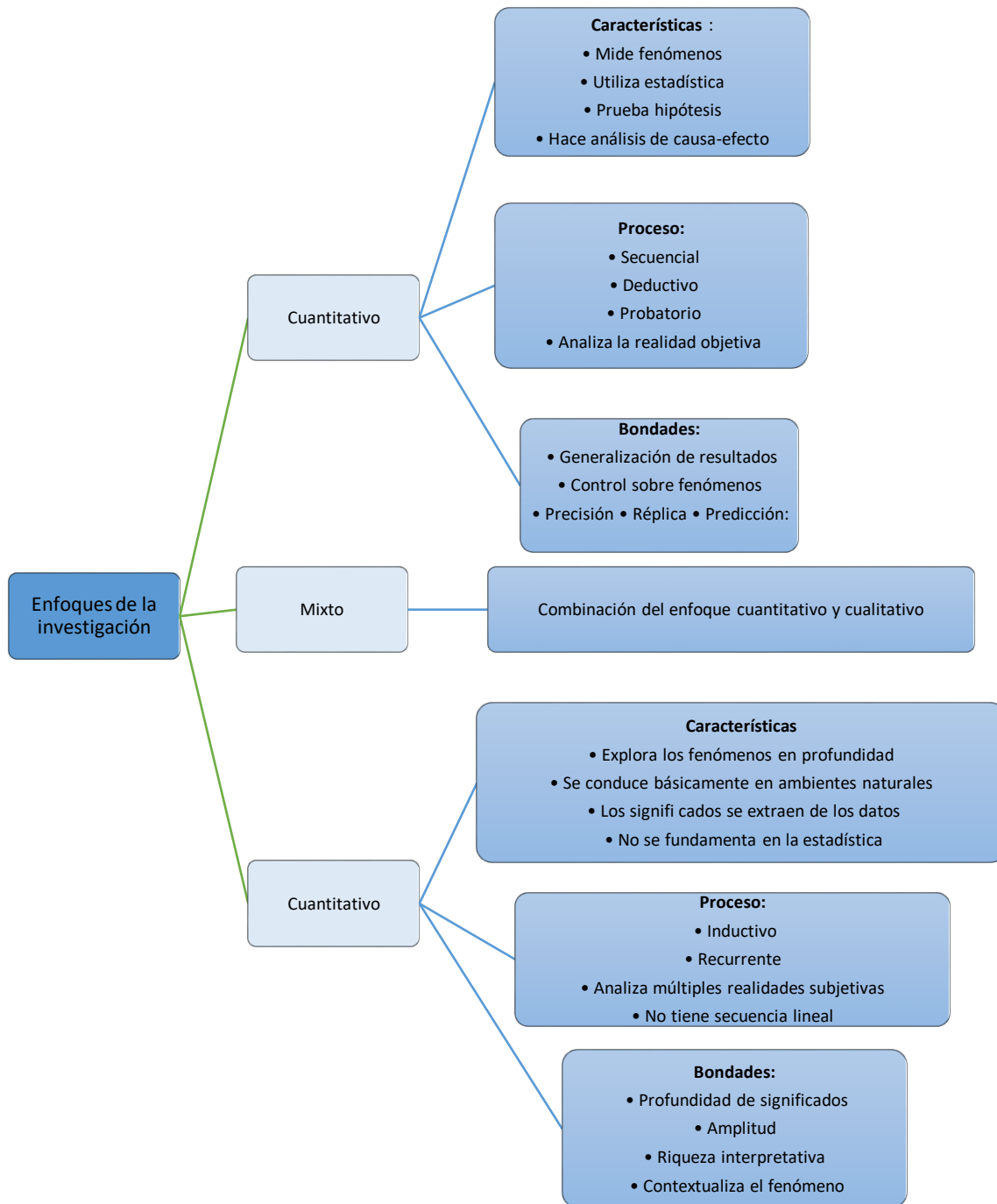


Figura 5. Elaboración propia en base a Hernández et al. (2010, p. 4)

### **5.2.2 La elección del enfoque en esta investigación**

En este trabajo de investigación, como explicita Bisquerra (2009), no se sigue una única tendencia paradigmática, pero existe una clara predominancia de lo que postula el Paradigma Interpretativo.

En cuanto a la clasificación propuesta por Hernández et al. (2010), esta investigación se basó en un enfoque metodológico cualitativo, ya que se intenta comprender en profundidad los fenómenos educativos y sociales en un contexto en particular, a partir de la recolección de datos de diferentes fuentes, para poder proyectar transformaciones y mejoras en el centro educativo en estudio. Sin embargo también se utilizaron técnicas que se adscriben a la metodología cuantitativa, ya que desde la triangulación, la integración de métodos complementarios aporta en forma significativa a la validez de la información.

Dentro del corte cualitativo, se trabajó con las siguientes técnicas: análisis de documentos y entrevistas, mientras que en lo que concierne al corte cuantitativo, se efectuó una encuesta autosuministrada.

### **5.3 Método de la Investigación: Estudio de caso**

Con posterioridad a establecer el enfoque sobre el que se basa la construcción metodológica, fue necesaria la selección de un método que, a su vez, permitiera el diseño de técnicas y herramientas de investigación y la elección de fuentes de información. El método seleccionado para esta investigación fue el estudio de caso.

Como afirman Wood y Smith (2017), el estudio de caso es relativamente común en investigación educativa, ya que permite observar en detalle un contexto en particular. El énfasis en el estudio de caso está principalmente en la comprensión de cómo y por qué algo ha sucedido, se ha desarrollado, o ha llegado a darse en un escenario concreto.

“El estudio de caso necesita ser un fenómeno autónomo limitado en tiempo y espacio y que potencialmente podría ofrecer datos de relevancia más allá del contexto en sí mismo...”(Wood y Smith, 2017, p. 77), lo que significa que sería probable que los descubrimientos del estudio tuviesen aplicación en otros contextos similares.

Además los autores plantean que el estudio de caso debe ser lo suficientemente sofisticado como para emplear y dar sentido a la complejidad que caracteriza una situación contextualizada

específica. “Tenderá a centrarse en la explicación de las relaciones y procesos sociales en ese contexto y situación y a ofrecer un relato holístico del fenómeno bajo escrutinio.” (Wood y Smith, 2017, p. 77)

Por su parte Vázquez (2007) plantea que el estudio de caso habilita a abordar el estudio de situaciones concretas “que acontecen en contextos institucionales específicos, promoviendo así la capacidad de hacer investigación a partir de hechos reales, detectables en diversos escenarios educativos”. (p. 5)

Esta investigación se enmarca en el estudio de caso, abordado desde el método cualitativo; no obstante se utilizan algunas técnicas que se adscriben al método cuantitativo. Para poder construir conocimiento, la investigadora asumió el rol de asesora externa y trabajó con la ayuda del equipo de dirección del centro educativo en primer momento, y posteriormente se apoyó en el equipo impulsor. Se partió de la detección de un problema real que ocurría principalmente desde que comenzó la pandemia. Este trabajo en conjunto permitió un mejor acercamiento a posibles líneas de trabajo, conduciéndose así, hacia la elaboración de un plan de mejora.

#### **5.4 Las técnicas utilizadas en la investigación**

Yuni y Urbano (2014) definen a las técnicas de investigación como “un conjunto amplio de procedimientos orientados al desarrollo de instrumentos de evaluación y de medición, a su aplicación y uso de acuerdo a sus características”. (p. 57)

Dentro del enfoque cualitativo, Vallés (1999) menciona tres tipos fundamentales de técnicas: observación, conversación y documentales. En esta investigación se emplearon técnicas de conversación (entrevistas exploratorias y en profundidad) y documentales (análisis de documentos).

También se trabajó con una técnica proveniente del enfoque cuantitativo, como lo es la encuesta con cuestionario autoadministrado.

En cuanto a las entrevistas exploratorias, se optó por relevar el testimonio de las directoras de primaria de la organización en estudio, en una primera oportunidad se realizó una entrevista grupal a ambas y posteriormente se realizó una muy concreta a una de ellas para terminar de definir la demanda. Respecto a las entrevistas semiestructuradas en profundidad se recabó el

testimonio de cuatro informantes: a una de las directoras de primaria y las otras tres fueron aplicadas a maestros de aula de primero, tercero y sexto año.

Por otro lado se realizó un análisis documental de la página web de la institución. Según Hernández et al. (2010), el análisis de documentos “le sirve al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias, o situaciones y su funcionamiento cotidiano” (p. 33). En el documento analizado se buscó registrar cuál es la presentación que la institución hace de sí misma. Dicho análisis se encuentra plasmado en la matriz (Véase en Anexo 1, p. 160)

Dentro del corte cuantitativo, se aplicó una encuesta. El universo que se tomó fue el de las familias de 145 estudiantes. La misma constó de 15 preguntas, de las cuales 13 fueron cerradas y dos abiertas. La encuesta se presentó a través de un formulario de Google enviado por *WhatsApp* a todas las familias de las clases de primero a sexto año del centro educativo. Se esperó una semana para dar tiempo a que las mismas pudieran responder y al cabo de ese intervalo se obtuvieron 32 respuestas, número que se tomó como muestra para la investigación. Si bien el número es bajo, las respuestas cubren todos los niveles.

A continuación se presenta la tabla N° 4 con las técnicas utilizadas en este trabajo de investigación.

**Tabla N° 4. Técnicas y herramientas utilizadas**

Actores	Cantidad	Herramienta utilizada	Código	Fecha de Aplicación
Directoras	2 (total del universo: 3)	Entrevista exploratoria grupal vía zoom. (Véase pauta en Anexo 1, p 154)	EE1	12/05
Directora	1 (total del universo, 3)	Entrevista exploratoria individual vía <i>WhatsApp</i> . (Véase pauta en Anexo 1, p 155)	EE2	17/5
Directora	1 (de un total de 3)	Entrevista de desarrollo, en profundidad.(Presencial) (Véase pauta en Anexo 1, p 159)	EPD2	27/5
Docentes (muestra)	3 (Primero, tercero y sexto, de un total de 7)	Entrevista de desarrollo, en profundidad (presencial) (Véase pauta en Anexo I, p. 159)	EP	27/5

Total del Universo	1	Análisis documental de la página web de la Institución. (Véase matriz de análisis en anexo 1, p 160)	AD	16/05
Familias	Muestra de todos los grupos (32 respuestas de un total de 145 alumnos)	Encuesta (aplicación de cuestionario) (Véase pauta en anexo I, p. 161)	CU	16/06

Fuente: elaboración propia.

### 5.4.1 Entrevista

Meneses y Rodríguez (2011) explicitan que la “entrevista consiste en un intercambio oral entre dos o más personas con el propósito de alcanzar una mayor comprensión del objeto de estudio, desde la perspectiva de la/s persona/s entrevistada/s.” (p. 34) Además plantean “que el propósito de cualquier entrevista es recoger información de un participante sobre un determinado objeto de estudio a partir de su interpretación de la realidad.” (Meneses y Rodríguez, 2011, p. 34)

Hernández (2010), define a la entrevista como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia...” (p. 418) En esta investigación las entrevistas se realizaron con dos de las directoras del centro educativo y con tres docentes.

Existen distintos tipos de entrevistas según las características propias de las mismas. (Véase Tabla N° 5).

**Tabla N° 5: Clasificación de entrevistas según su criterio, tipología y características**

Criterio	Tipología	Características
<b>Estructura y diseño</b>	Estructurada	Preguntas cerradas, sobre un guion preestablecido, sin margen para que el entrevistado salga de la secuencia.
	Semiestructurada	Preguntas abiertas, sobre guion predeterminado que permite al entrevistado mayor flexibilidad para las respuestas.
	No Estructurada	Sin guion previo. La temática es el interés del investigador, quien requiere de amplio conocimiento del tema.

	Inicial o Exploratoria	Identifica aspectos relevantes para el entrevistador, logra una primera aproximación al tema.
<b>Momento</b>	Desarrollo o seguimiento	Describe evolución o proceso, profundiza en la comprensión del objeto a estudio.
	Finales	Contrasta la información inicial con la final. Colabora en brindar información relevante para el entrevistado.
<b>Participantes</b>	Individual	Un entrevistado.
	Grupal	Dos o más individuos.
<b>Extensión del objeto de estudio</b>	Focalizadas	Centradas en un aspecto de la investigación, no busca la información objetiva sino la percepción del entrevistado.
	No Focalizadas	Abarcan un amplio espectro de temas, son largas y exhaustivas.
<b>Profundidad</b>	Superficiales	No requieren de una relación entre las partes, busca valores objetivos para la investigación.
	En profundidad	Requiere de un vínculo consolidado de las partes. El entrevistado evidencia aspectos más íntimos sobre el tema.
<b>Rol del Entrevistador</b>	Directivas	El entrevistador adopta un rol activo. No propicia la asimetría ni la reciprocidad.
	No directivas	El entrevistador adopta un rol pasivo, pero se interesa por avanzar en la profundidad del tema.

Fuente: Adaptado de Meneses y Rodríguez (2011, p. 37)

En la presente investigación, las entrevistas realizadas fueron en todos los casos semiestructuradas y de desarrollo. En canto a los participantes, en todos los casos fueron individuales excepto la primera entrevista exploratoria que fue grupal.

Las entrevistas exploratorias tuvieron un carácter más bien no focalizado y superficial, mientras que las entrevistas posteriores se focalizaron en un aspecto determinado, surgido en las exploratorias y fueron en profundidad.

El rol del investigador fue en todos los casos no directivo.

#### **5.4.1.1 Importancia del consentimiento informado**

Wood y Smith (2017) explicitan que el principio del consentimiento informado es clave para la investigación ética en Ciencias Sociales. Es necesario que los participantes sepan el objetivo de la investigación, así como es importante garantizar la confidencialidad a los entrevistados.

Antes de proceder a la entrevista, se entrega un formulario de consentimiento informado para que lo firmen los participantes.

En esta investigación se llevaron a cabo dichos protocolos en todas las entrevistas realizadas a los funcionarios de la organización en estudio.

#### **5.4.1.2 Entrevistas Exploratorias a las directoras de la organización**

En la presente investigación se realizaron dos entrevistas exploratorias (EE1 y EE2 serán los códigos con los que las identificaremos) a las directoras de primaria de la organización en estudio. Éstas permitieron delimitar el problema. Como afirman Meneses y Rodríguez (2011) estas entrevistas se denominan exploratorias por el momento en el que se proponen. Además de eso, las mismas permiten al investigador identificar aspectos importantes de la situación planteada.

En los anexos 1 y 2 de PIO se plantean los guiones utilizados de dichas entrevistas.

#### **5.4.1.3 Entrevistas semiestructuradas en profundidad a directora y docentes**

Las entrevistas en profundidad realizadas (EP será el código con el cual se las identificará), permitieron extraer información para ahondar en la demanda.

En particular referido al tema de comunicación con las familias, se toma como actor clave a una de las directoras de la institución, por lo que se le realiza una entrevista en profundidad, ya que desde su rol, oficia de nexo entre los docentes y las familias.

Posteriormente, de los ocho docentes de primaria (uno por grado, excepto tercero y cuarto año que son dos grupos por grado), se tomaron como muestra para entrevistar los siguientes: primero, tercero y sexto, ya que son los grados que desde la Dirección General de Educación Inicial y Primaria (DGEIP) se focalizan, por ser el inicio, medio y fin de la trayectoria escolar. Otro aspecto importante que se tomó en cuenta a la hora de escoger la muestra fue el tiempo en la institución de los docentes, tomando uno con una larga trayectoria en la institución (10 años- maestro de sexto año), otra con 9 años en la institución (maestra de primer año) y por último, una docente que ingresó este año al centro educativo, ya que muchas veces es bueno tener tanto la perspectiva de personas con mucho tiempo en la institución como personas que se han incorporado recientemente.

La entrevista a estos docentes comienza con indagaciones generales en primera instancia, básicamente sobre el tiempo en la institución, cómo se sienten trabajando en ella, fortalezas y debilidades que entienden tiene el centro y cómo es la relación con el equipo de dirección. Posterior a eso, se centró la atención en las características de su trabajo desde la virtualidad, cómo creen que se han sentido los alumnos, cómo se comunican con las familias cuando se trabaja desde lo virtual y cómo son los vínculos con ellos, si creen que están conformes con la forma en que se ha instrumentado la virtualidad y porqué.

#### **5.4.2 La encuesta y el cuestionario**

Meneses y Rodríguez (2015) plantean que “si el cuestionario es la técnica o instrumento utilizado, la metodología de encuestas es el conjunto de pasos organizados para su diseño y administración y para la recogida de los datos obtenidos.” (p. 9)

El método comprende tanto el diseño de la encuesta, el pretesteo, la administración de cuestionarios y el procesamiento de datos.

Si bien los cuestionarios son una herramienta de recogida de datos muy usada, es muy importante que sean bien contruidos. En palabras de Wood y Smith (2017), “el investigador tendría que haber desarrollado una pregunta de investigación bien estructurada [...] que dará forma a las áreas temáticas principales del cuestionario. También es esencial identificar tanto a la población como a la muestra a quienes se distribuirá el cuestionario.”(p. 91)

En cuanto a los cuestionarios, según Yuni y Urbano (2006), pueden ser clasificados de diferentes modos:

a) Según la persona que los administre:

- Cuestionarios de administración directa o autoadministrados, que son entregados por un aplicador y recogidos luego de ser completados.
- Cuestionarios de administración indirecta, donde el encuestador pauta y dirige la encuesta.

b) Según sea el modo en el que se lo administre:

- ✓ Encuestas por correo.
- ✓ Encuestas personales.

En esta investigación se elaboró y aplicó una encuesta de cuestionario autoadministrado mediante la plataforma Google Drive, que fue enviada por *WhatsApp* a las familias de la

organización en estudio. El cuestionario daba inicio con una presentación en la que se mencionó el marco institucional y la finalidad de la investigación.

Se realizó un pretesteo del cuestionario con familiares de otra organización educativa. Habiendo arrojado resultados positivos, el cuestionario se presentó tal cuál se había elaborado en una primera instancia.

Como se mencionó anteriormente, la encuesta fue respondida por 32 familias de los alumnos del centro educativo.

Se operacionalizaron las siguientes variables:

**(1) Vínculo** con el estudiante por el que se responde la encuesta y clase a la que asiste el estudiante.

**(2) Seguimiento del curso desde la virtualidad:** a) si el alumno pudo seguir o no el curso desde la virtualidad, b) si las instancias de educación a distancia fueron debidamente/escasamente/no planificadas y aprovechadas por los alumnos, c) cómo se valoran los apoyos recibidos por el equipo docente del centro educativo en tiempos de pandemia, d) si el alumno contó con dispositivos electrónicos y conexión a Internet para seguir el curso, e) si consideran que la educación mixta (virtual y presencial) es una buena alternativa educativa, f) si las rutinas y horarios habituales del alumno con respecto al estudio se vieron modificados negativamente, g) qué miembro de la familia se involucra en el seguimiento del curso.

**(3) Comunicación:** a) si dialogan acerca de cómo se sienten los alumnos en la escuela o en el aula virtual, b) si saben si existen medios para canalizar sus inquietudes desde la institución, c) cómo son los comunicados institucionales, d) si siempre se pueden comunicar con los maestros cuando lo necesitan y e) por último se realizó una pregunta abierta, y por lo tanto se analizará cualitativamente. La misma da lugar a que las familias propongan formas de mejorar el acompañamiento de los estudiantes.

### **5.4.3 Análisis de documentos**

Al decir de Yuni y Urbano (2014), “la investigación documental constituye una estrategia metodológica que emplea la investigación científica para realizar la revisión de antecedentes de un objeto de estudio y para reconstruirlo conceptualmente.” (p. 99)

Los autores plantean que la misma “permite “contextualizar” el fenómeno a estudiar, estableciendo relaciones diacrónicas y sincrónicas entre acontecimientos actuales y pasados; lo que posibilita hacer un “pronóstico” comprensivo e interpretativo de un suceso determinado.” (Yuni y Urbano, 2014, p. 100).

El análisis documental “le permite al investigador ampliar el campo de observación y enmarcar la realidad objeto de investigación dentro del acontecer histórico; lo cual amplía la captación de los significados que permiten mirar esa realidad desde una perspectiva más global y holística.”(Yuni y Urbano, 2014, p. 100)

Los autores plantean que en el lenguaje corriente la palabra “documento” tiene tres significados:

⇒ “Testimonio escrito de épocas pasadas que sirve para reconstruir su historia”.

Esta definición hace referencia al uso cultural del “documento” en donde se rescata el valor de lo “escrito”.

⇒ “Escrito que sirve para justificar o acreditar algo: tal como un título profesional, una escritura notarial, un oficio o un contrato”. Esta acepción resalta el carácter legal y escrito del documento, que tiene por objeto dar “crédito” a una acción que compromete a un sujeto.

⇒ “Instrucción o enseñanza de una materia”. Esta definición guarda relación con el significado etimológico del término “documento”, vocablo que proviene del latín “docere” que significa “enseñar” e “instruirse”. (Yuni y Urbano, 2014, p. 101)

A partir de estas tres acepciones Yuni y Urbano plantean una definición de investigación documental:

Estrategia metodológica de obtención de información, que supone por parte del investigador el instruirse acerca de la realidad objeto de estudio a través de documentos de diferente materialidad (escritos, visuales, numéricos, etc.), con fin de acreditar las

justificaciones e interpretaciones que realiza en el análisis y reconstrucción de un fenómeno que tiene características de historicidad. (Yuni y Urbano, 2014, pp. 101-102)

Como explicita Bisquerra (2009), “el análisis documental puede ayudar al investigador a complementar, validar o contrastar la información obtenida con las restantes estrategias”(p. 349), siendo una “actividad sistemática y planificada que consiste en examinar documentos ya escritos que abarcan una amplia gama de modalidades” (Bisquerra, 2009, p. 349).

Esta técnica de recolección de datos presenta ventajas e inconvenientes, las cuales se presentan a través de la siguiente tabla (véase Tabla N° 6)

**Tabla N° 6: Ventajas e inconvenientes del análisis documental**

Ventajas	Inconvenientes
<p>Mayor credibilidad que la información recogida en entrevistas u observación.</p> <p>Fácil gestión.</p> <p>No son reactivos.</p> <p>Ahorro de tiempo.</p> <p>Proporciona información de difícil acceso desde otras fuentes.</p> <p>Posibilita elaborar hipótesis en las primeras fases de la investigación.</p>	<p>Verdad limitada y próxima a lo particular.</p> <p>Puede ser que los documentos no contengan toda la información con detalle.</p> <p>Pueden estar sujetos a sesgos de depósitos selectivos o de supervivencia selectiva.</p> <p>Los hechos pasan por la óptica de quién lo elabora.</p> <p>Dificultad para contrastar la información</p>

Fuente: elaboración propia en base a Bisquerra (2009, p. 351)

Este trabajo incluyó el análisis documental de la página web institucional. Este método complementó a la entrevista y a la encuesta mencionados anteriormente. En la página 95 se explicita lo extraído de dicho análisis.

#### **5.4.4 Validación y fiabilidad de los datos**

Según Bisquerra (2009, p. 391), “una de las fases del proceso del análisis de datos comporta validar la información, es decir aportar elementos o criterios para que los datos sean creíbles.”

Hernández et al. (2010, p. 439) plantea que “en el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo.”

Siguiendo a Hernández (2010):

En la recolección de datos, la acción esencial consiste en que se reciben datos no estructurados, a los cuales se les debe dar estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en narraciones de los participantes: visuales [...], auditivas [...], textos escritos [...], expresiones verbales y no verbales [...], además de las narraciones del investigador. (Hernández, 2010, p. 439)

En el enfoque cualitativo, el método de la triangulación de datos constituye un camino sustantivo para validar el trabajo del investigador.

#### **5.4.4.1 Triangulación**

Hernández et al. (2010) define a la triangulación de datos como la “utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección.” (p. 439)

Yuni & Urbano (2014) explicitan que la triangulación “consiste en combinar resultados obtenidos por diferentes instrumentos o por distintos observadores, por ambos a la vez o por someter un mismo cuerpo de datos a distintos análisis teóricos.” (p. 36)

Denzin (1994) citado por Yuni y Urbano (2014), plantea que habría cuatro tipos de triangulación:

1. **Triangulación de datos:** consiste en comparar datos provenientes de distintas fuentes y que se refieren a la misma acción o al mismo acontecimiento. Presenta tres subtipos: a) de tiempo; b) de espacio; y c) de personas.
2. **Triangulación de investigadores:** consiste en utilizar diferentes observadores en el análisis de la misma situación o contexto y en someter los materiales del trabajo de campo a una confrontación de los colegas, para evaluar su calidad, elaborar categorías consensuadas y afinar las interpretaciones acerca de los datos.

3. **Triangulación de teorías:** consiste en aplicar diferentes modelos teóricos a un conjunto de datos o a un modelo conceptual. Este tipo de triangulación permite construir una estructura conceptual más integrada que se corresponda con la complejidad de los objetos reales.
4. **Triangulación metodológica:** que puede implicar la triangulación dentro del mismo método o entre métodos diferentes. En el mismo proceso se puede utilizar diferentes técnicas e instrumentos provenientes de un método particular referidas al mismo objeto; o también se puede utilizar una combinación de métodos (la observación, la entrevista, el análisis de documentos, etc.) que van a dar mayor consistencia a la información y reducir los sesgos que producen los instrumentos particulares. (Yuni & Urbano, 2014, pp. 36-37)

Siguiendo la clasificación de Denzin (1994) tomada por Yuni & Urbano (2014) en esta investigación se realizó triangulación de datos, comparando datos provenientes de distintas fuentes sobre un mismo hecho, y triangulación metodológica, utilizando diferentes métodos combinados (Denzin, 1994, citado en Yuni & Urbano, 2006).

## **Capítulo 6. Analizadores Utilizados**

Cuando se está diagnosticando una organización hay algunos instrumentos de análisis institucional que se pueden utilizar. En la presente investigación se utilizaron tres analizadores puntuales, a saber: Técnica del Iceberg, Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.

### **6.1. Técnica del Iceberg**

La Técnica del Iceberg permite desentrañar las lógicas internas de las dinámicas institucionales. “A partir de lo explícito, identificar las prioridades e inferir los supuestos básicos que operan como cimientos de una cultura institucional.” (Tejera, 2020, p. 5)

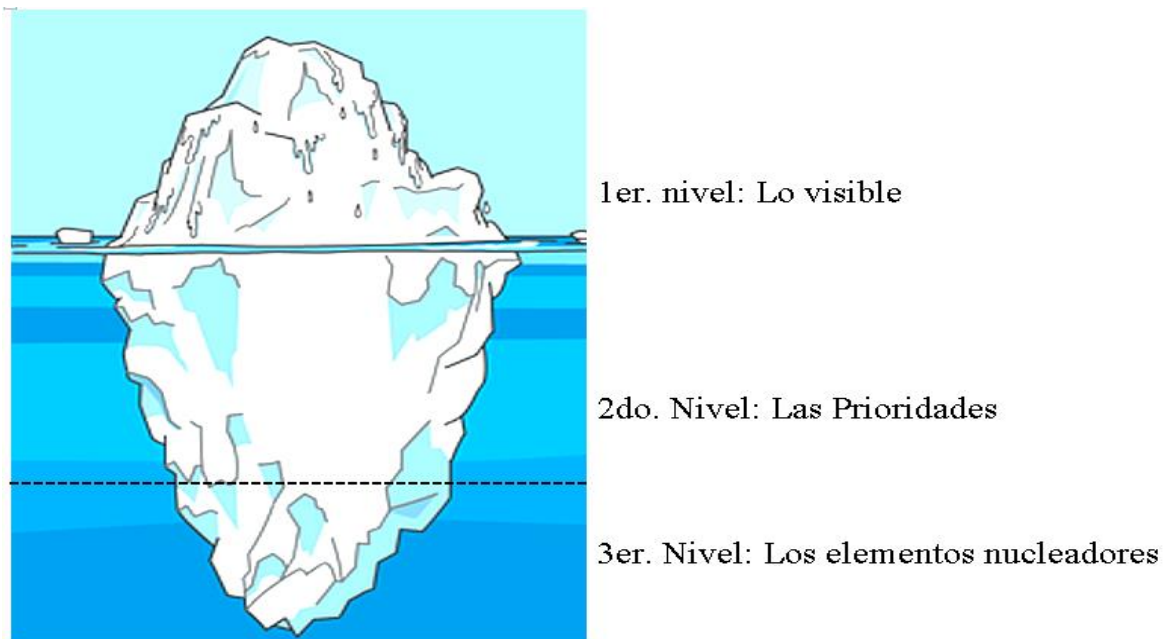
Como se observa en la figura N° 6, se pueden identificar tres niveles de análisis en relación a la cultura institucional, éstos, a su vez, poseen diferente grado de visibilidad.

Como menciona Tejera (2020), generalmente, en una primera mirada se accede a lo más visible, que como en el caso del iceberg es el pico de una gran masa que se encuentra por debajo del agua. Si se considera únicamente este aspecto a la hora de intervenir, es probable que no se pase de un cambio institucional superficial. Para lograr cambios profundos y duraderos es necesario avanzar en el análisis de los otros dos niveles.

En el segundo nivel se encontraría lo que la institución prioriza. Esto puede ser analizado a través de las palabras, los objetos, los comportamientos y los eventos.

En cuanto al tercer nivel, aquí se constituirían las bases de la cultura institucional, al decir de Tejera (2020) “estamos hablando de valores, concepciones y supuestos de base de la organización.” (p. 7)

**Figura N° 6. Niveles de análisis del Modelo del Iceberg**



Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato (2009)

## **6.2 Árbol del Problemas**

Como explicita Corredor (s/f), “el árbol de problemas es una representación gráfica que permite visualizar de manera sistemática un problema central con sus respectivas causas y consecuencias.” (p. 11)

La autora afirma que:

La analogía entre el árbol natural y el de problemas es ilustrativa. Las raíces son el soporte del árbol y le suministran nutrientes para que se mantenga vivo; igualmente, las causas (raíces del árbol de problemas) soportan toda la estructura y suministran la información necesaria para la existencia y comprensión del problema central. Mientras que el tronco del árbol (problema central) es el responsable de mantener la estructura general y soporta los efectos derivados (las ramas del árbol). Los efectos terminan siendo, entonces, la parte visible y fácilmente identificable una vez se tiene claro cuál es el problema fundamental (Corredor, s/f, p. 12)

Una vez definidos los conceptos relacionados al problema, se presenta el árbol de objetivos.

### **6.3 Árbol de Objetivos**

El árbol de objetivos complementa al árbol de problemas, articulando los medios y alternativas para intentar solucionar el problema principal. De esa forma, se logra una visión positiva de las situaciones negativas que aparecían en el árbol de problemas. Así, se busca ir resolviendo el problema paso a paso.

Según Aldunate & Córdoba (2011, p. 50), en él “se describen los pasos que habría que recorrer para llegar al estado final o solución”.

“Las causas se transforman en medios (actividades o acciones), y los efectos en fines (impactos o metas). Dentro de los medios existen dos niveles, en un primer nivel están los objetivos específicos, y en un segundo nivel se presentan las actividades.” (Cella, 2020, p. 71)

## Capítulo 7. El Proyecto de Investigación Organizacional (PIO) y el Plan de Mejora Organizacional (PMO)

Este capítulo, versa sobre la presentación aplicativa del proceso de investigación organizacional llevado adelante como estudio de caso y el posterior plan de mejora elaborado.

El diseño y ejecución del PIO se llevó a cabo desde el mes de mayo hasta agosto del 2021 y constó de cuatro fases: identificación de la demanda, comprensión del problema, conclusiones y acuerdos con la institución e informe final con anexo académico.

En cuanto al PMO, se realizó desde setiembre hasta diciembre de 2021, trabajando en conjunto con el centro educativo, a través de reuniones, cuyas actas se encuentran en el Anexo I de PMO. En las mismas se explicitaron los objetivos, las actividades propuestas, las metas, los dispositivos de seguimiento de las actividades planteadas, los protocolos de realización de las mismas y el presupuesto correspondiente a su realización. Una vez finalizada la elaboración del informe, la investigadora envió el mismo a la institución.

### 7.1 El Proyecto de Investigación Organizacional (PIO)

El trabajo de campo se realizó durante tres meses y se fue realizando en función de la disponibilidad de tiempo de los referentes consultados de la institución en estudio.

Según lo previsto en el marco del diagnóstico organizacional, se pueden diferenciar cuatro fases: Identificación de la demanda, comprensión del problema, conclusiones y acuerdos con la institución e informe final con anexo académico.

A continuación se presenta el desarrollo de las actividades realizadas que se pueden apreciar en la tabla N° 7, donde se establece el plan de trabajo.

**Tabla N° 7: Plan de Trabajo**

<b>Fase 1: Identificación de la demanda institucional.</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>
Entrevistar y transcribir					
Tabla de dimensiones					
Cronograma					
Matriz de análisis					
<b>Fase 2: Comprensión del problema</b>					
Enquadre teórico					
Relevamiento en profundidad					
Encuesta de cuestionario auto-administrado					

Análisis documental					
Sistematización de información					
Observaciones y comentarios del investigador.					
<b>Fase 3: Conclusiones y acuerdos con la institución</b>					
Conclusiones y acuerdos con la institución					
Establecimiento de prioridades					
Identificación de involucrados en la mejora					
<b>Fase 4: Informe final con anexo académico</b>					
Presentación de informe y anexos académicos a la Universidad y posteriormente a la institución.					

Elaboración propia. Fuente: Anexos 1 (PIO, p. 127)

La tabla N° 7 muestra las diferentes fases que se llevaron a cabo durante el proceso de elaboración, trabajo de campo y conclusiones posteriores del Proyecto de Investigación Organizacional.

En la primera fase, de identificación de la demanda, se aplicaron dos entrevistas exploratorias a informantes para identificar la demanda y seleccionar el problema.

En la tabla N° 8 se visualiza el cronograma de entrevistas exploratorias realizadas.

**Tabla N° 8: Cronograma de entrevistas exploratorias**

<b>Actores institucionales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Herramienta utilizada</b>	<b>Fecha de realización</b>
Directoras	2 (total del universo: 3)	Entrevista exploratoria grupal vía zoom. (Véase pauta en Anexo 1. p 154)	12/05
Directora	1 (total del universo, 3)	Entrevista exploratoria individual vía <i>Whatsapp</i> . . (Véase pauta en Anexo 1, p 155)	17/5

Elaboración propia. Fuente: Anexos 1

Posteriormente se realizó el correspondiente análisis de la información recabada.

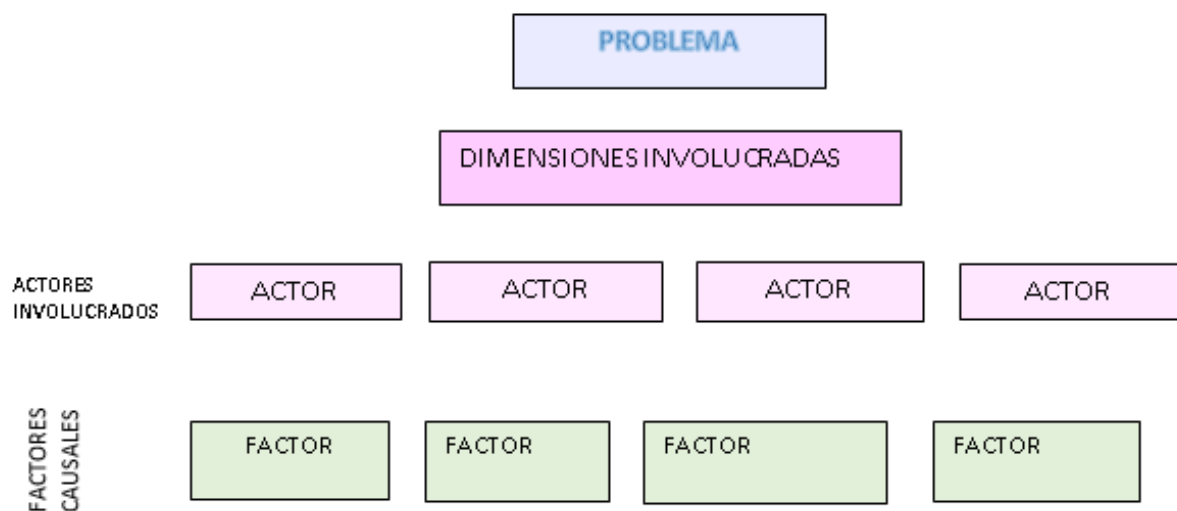
Yuni y Urbano (2006) explicitan que “el momento del análisis consiste en establecer las características del fenómeno a partir de los datos [...] Utilizando los recursos que proveen las técnicas de análisis de información, el investigador reconstruye el objeto a partir de la información empírica” (p. 58).

A modo de organizar los datos obtenidos, se realizaron las transcripciones de las entrevistas exploratorias a las directoras y se procedió a la creación de una tabla de análisis según la

clasificación de dimensiones organizacionales de Frigerio et al (1992). (Véase Anexo I. p. 156)

Además se construyó un Modelo de Análisis (ver formato en Figura N° 7) el cual fue utilizado para delimitar los posibles factores causales de la situación problemática identificada en la primera fase del proceso de investigación, además de la comprensión de cuáles son las dimensiones principales en las que se da y los actores involucrados en ella.

**Figura N° 7. Formato del Modelo de Análisis**



Fuente: elaboración propia

La elaboración del modelo permitió una visualización de la demanda del centro educativo referida a la comunicación con las familias en tiempos de pandemia, a su vez permitió una definición sobre las dimensiones involucradas, los actores que están relacionados con la misma, y los posibles factores causales que emergieron de las entrevistas exploratorias.

En la siguiente fase, la de comprensión del problema, se procedió a realizar una nueva colecta de datos de corte cualitativo, a través de entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos y de corte cuantitativo, una encuesta. Las referencias sobre las técnicas se pueden apreciar en la tabla N° 9.

**Tabla N° 9. Herramientas utilizadas durante el diagnóstico**

Actores	Cantidad	Herramienta utilizada	Códigos	Fecha de Aplicación
Directora	1 (de un total de 3)	Entrevista de desarrollo, en profundidad. (presencial) (Véase pauta en anexo I, p 159)	EPD2	27/5
Docentes (muestra)	3 (Primero, tercero y sexto, de un total de 7)	Entrevista de desarrollo, en profundidad (presencial) (Véase pauta en anexo I, p 159)	EP	27/5
Total del Universo	1	Análisis documental de la página web de la Institución. (Véase matriz de análisis en anexo I, p 160)	AD	16/05
Familias	Muestra de todos los grupos  (32 respuestas de un total de 145 alumnos)	Encuesta (aplicación de cuestionario) (Véase pauta en anexo I, p 161)	CU	16/06

Elaboración propia. Fuente: Anexo 1

En lo que refiere a la técnica cualitativa, la misma fue aplicada a través de entrevistas semiestructuradas en profundidad en cuatro oportunidades, una fue aplicada a una de las directoras y las otras tres fueron aplicadas a maestros de aula de primero, tercero y sexto año.

Por otro lado se realizó un análisis documental de la página web de la institución. Según Hernández (2010), el análisis de documentos “le sirve al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias, o situaciones y su funcionamiento cotidiano” (Hernández, 2010 p. 33). En el documento analizado se buscó registrar cuál es la presentación que la institución hace de sí misma. Dicho análisis se encuentra plasmado en la matriz (Véase anexo 1, p 160)

Dentro del corte cuantitativo, se aplicó una encuesta. El universo que se tomó fueron las familias de 145 estudiantes. La misma constó de 15 preguntas, de las cuales 13 fueron cerradas y dos abiertas. La encuesta se presentó a través de un formulario de Google enviado por *whatsApp* a todas las familias de las clases de primero a sexto año del centro educativo. Se esperó una semana para dar tiempo a que las mismas pudieran responder y al cabo de ese intervalo se

obtuvieron 32 respuestas, número que se tomó como muestra para la investigación, ya que las respuestas se escindieron de forma equilibrada entre las diferentes clases.

La recolección de estos datos dio lugar a ampliar el conocimiento, ayudando así a la posterior triangulación de datos.

Siguiendo la clasificación de Denzin (1994) tomada por Yuni y Urbano (2006) se realizó triangulación de datos, comparando datos provenientes de distintas fuentes sobre un mismo hecho, y triangulación metodológica, utilizando diferentes métodos combinados (Denzin, 1994, citado en Yuni y Urbano, 2006).

Posteriormente, para realizar un diagnóstico de la institución en estudio, se utilizó un analizador como lo es el iceberg. El mismo permitió realizar un acercamiento a las lógicas internas de las dinámicas institucionales, lo que posibilitó una comprensión de la cultura institucional utilizando tres niveles definidos como lo son: lo visible (donde se establece lo evidente en una primera aproximación a los testimonios de los actores. Comprende lo dicho, lo visible, lo tangible), las prioridades (aquí el investigador releva las regularidades, modos de hacer, de comunicar y costumbres institucionales. Se hace patente lo que se considera relevante en el centro educativo y lo subyacente (donde se evidencian valores, principios y supuestos básicos de la cultura institucional).

En la última fase, de conclusiones y acuerdos con la organización, se plantea una propuesta con líneas de intervención creada a partir de las posibilidades que tiene el centro, con el fin de atender adecuadamente las necesidades planteadas en la demanda.

Para eso se construyó un árbol de problemas, con su correspondiente árbol de objetivos.

El árbol de problemas explicitó la problemática con sus posibles causas y efectos, encontrados tras el análisis de los datos obtenidos, mientras que el árbol de objetivos es una herramienta que se utilizó para visualizar posibles líneas de intervención que posibiliten una mejora institucional.

Este último se realiza para transformar el problema planteado en un objetivo deseable. Se toma de referencia el problema mencionado en el árbol de problemas y se elabora así el árbol de objetivos, transformando al enunciado negativo de la problemática en uno que presenta rasgos optimistas.

## 7.2 El Plan de Mejora Organizacional (PMO)

El Plan de Mejora Organizacional (PMO) presenta la continuación del diagnóstico realizado en Proyecto de Investigación Organizacional (PIO).

El mismo fue elaborado setiembre y diciembre de 2021 en el centro educativo en estudio. En él se exponen líneas de mejora en base a la demanda planteada inicialmente por el centro. Para eso se proponen objetivos, metas, personas implicadas, recursos, actividades y cronograma para poder atender las necesidades planteadas.

La problemática identificada en el diagnóstico fue la dificultad del centro educativo para gestionar la comunicación con las familias en tiempos de pandemia.

Para elaborar el PMO se acordó con la institución la conformación de un equipo impulsor o equipo de trabajo. El mismo fue integrado por:

- Directoras de primaria (2)
- Secretaria (repcionista)
- Investigadora en rol de asesora.

Cabe destacar que la secretaria, que además es recepcionista de la institución, fue escogida por una de las directoras, como actor importante para llevar a cabo el plan de mejora organizacional en la primer reunión el día 8/10 (se adjunta Acta N° 1, ver anexo 1 de PMO).

Los principales actores involucrados en el plan de mejora son: equipo de gestión (directoras y secretaria), docentes, alumnos y familias.

El plan de mejora organizacional se compone de tres fases que abarcan su diseño, ajustes del plan y la definición de mecanismos de seguimiento y sustentabilidad (véase tabla N° 10).

**Tabla N° 10. Fases y cronograma del diseño del plan de mejora**

Fases	Meses	Descripción
I Diseño del Plan	Setiembre-Octubre	✓ Entrega del informe diagnóstico a la organización. ✓ Formación del equipo impulsor. ✓ Reunión y acuerdos con el equipo impulsor. ✓ Definición de objetivos, metas, actividades y los recursos requeridos.
II Ajustes del plan	Octubre	✓ Reunión y acuerdos con el equipo impulsor.
III Mecanismos de seguimiento y sustentabilidad.	Noviembre- Diciembre	✓ Definición y diseño de los dispositivos de seguimiento. ✓ Elaboración de un esquema de sustentabilidad. ✓ Redacción del plan de mejora. ✓ Entrega del plan a la institución.

Elaboración propia. Fuente: Anexo 2 (PMO, p 171)

El **objetivo general** del Plan de Mejora Organizacional fue redactado de la siguiente manera: Fortalecer la interacción y el vínculo con las familias de la institución a través del diseño e implementación de una *App*, de modo que las mismas constituyan aliados estratégicos con un mismo fin: la formación integral de los estudiantes.

Los **Objetivos específicos** fueron:

1. Implementar y sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios de la institución vinculado a la comunicación con las familias, que se gestionará desde una *App* institucional.
2. Informar a la comunidad educativa sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación.
3. Capacitar a los funcionarios docentes y administrativos en el uso eficiente de una *App* institucional, propiciando encuentros entre el equipo técnico y el equipo docente.

El Plan de Mejora Organizacional se desarrollará entre los meses de febrero y diciembre de 2022. En la tabla N° 11 se presenta el diagrama de Gantt donde se puede apreciar el despliegue de actividades según los meses del año.

**Tabla N° 11: Diagrama de Gantt.**

Concepto	Meses											
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	
<b>Objetivo Esp. 1</b>	Implementar y sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios de la institución vinculado a la comunicación con las familias, que se gestionará desde una <i>App</i> institucional.											
<b>Actividad 1.1</b> Asignación de roles a funcionarios.												
<b>Actividad 1.2</b> Reuniones equipo impulsor												
<b>Actividad 1.3</b> Encuesta docentes.												
<b>Objetivo Esp. 2</b>	Informar a la comunidad educativa sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación.											
<b>Actividad 2.1</b> Reunión equipo impulsor.												
<b>Actividad 2.2</b> Redacción folleto informativo.												
<b>Actividad 2.3</b> Entrega folleto informativo.												
<b>Actividad 2.4</b> Charla informativa a las familias.												
<b>Actividad 2.5</b> Encuesta a familias.												
<b>Objetivo Esp. 3</b>	Capacitar a los funcionarios docentes y administrativos en el uso eficiente de una <i>App</i> institucional, propiciando encuentros entre el equipo técnico y el equipo docente											

<b>Actividad 3.1</b> Armado de calendario de capacitaciones.											
<b>Actividad 3.2</b> Capacitaciones funcionarios											
<b>Actividad 3.3</b> Generación de acta de reuniones.											

Elaboración propia. Fuente: Anexos 2 (PMO, p. 176)

## **SECCIÓN 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

Se presentan en esta sección los resultados de Proyecto de Investigación Organizacional (PIO) y Plan de Mejora Organizacional (PMO). Ambos dispositivos corresponden a un mismo proceso de investigación marcado por dos instancias bien diferentes entre sí: la evaluación diagnóstica de la institución y el diseño del plan de mejora.

## **Capítulo 8. Resultados y conclusiones del Proyecto de Investigación Organizacional (PIO)**

En el PIO se plantea el problema de investigación detectado, el cual refiere a las dificultades del centro educativo para gestionar la comunicación con las familias en tiempos de pandemia.

A continuación se expone la realización de esta construcción, mostrada a través de los hallazgos que se obtuvieron a partir de la relación con los actores intervinientes, de las técnicas utilizadas y de los dispositivos que se eligieron para el análisis de los mismos.

La presentación de estos se realiza siguiendo las tres primeras fases que guiaron la evaluación diagnóstica: fase exploratoria, comprensión del problema, conclusiones y acuerdos con la institución.

### **8.1 Resultados de la primera colecta de datos: Fase 1 Identificación de la demanda**

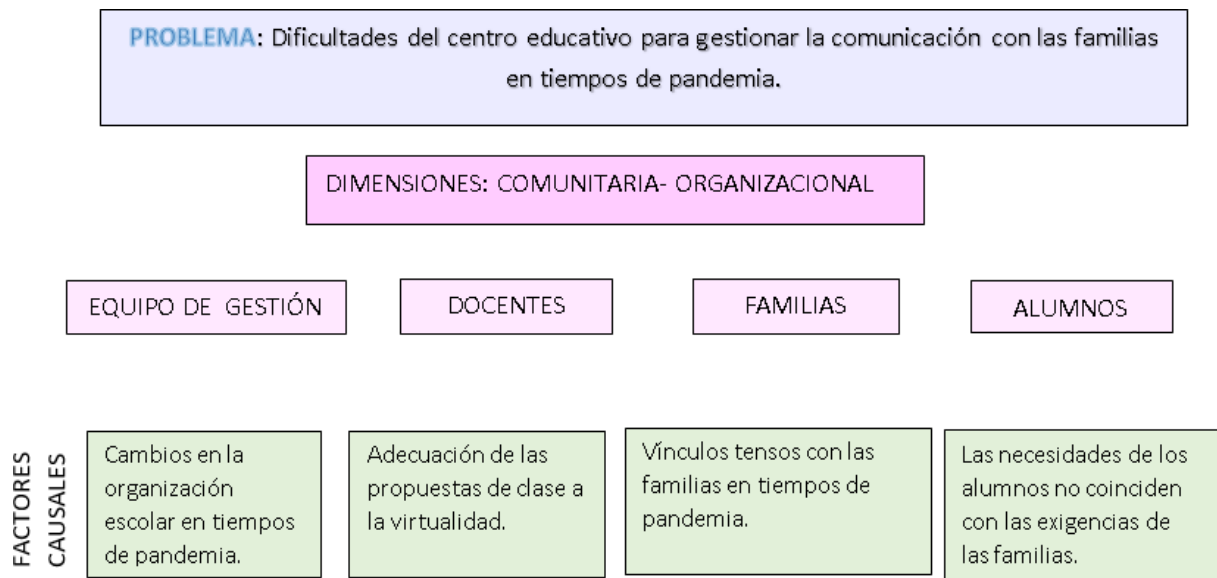
De acuerdo a lo expresado por las directoras, la demanda requerida pone el foco en las dificultades en la gestión de la comunicación con las familias en tiempo de pandemia. Es por ello que para este estudio y con el fin de organizar la información, se utilizó la clasificación en dimensiones del campo institucional de Frigerio et al. (1992). La demanda mencionada se encuentra principalmente vinculada a dos de estas dimensiones, siendo éstas la comunitaria y la organizacional, aunque la pedagógica se podría decir que se encuentra implícita de fondo. Con respecto a la primera, ésta hace mención a la relación del centro con su entorno, mientras que la segunda analiza los estilos de funcionamiento, de distribución de tareas, de la división del trabajo, así como también del organigrama de la institución.

Posteriormente, se elaboró el modelo de análisis a partir de la interpretación de la matriz de análisis por dimensiones, temáticas y actores, el cual muestra a partir de las respuestas dadas por las directoras del centro educativo, cuáles son las posibles dimensiones involucradas en la problemática que se presenta, así como también los actores que intervienen y las temáticas allí tratadas. La búsqueda de patrones comunes en esta instancia generó el encuadre no solo de la problemática sino de los posibles factores causales de la misma. El modelo análisis se elabora a partir de los insumos encontrados. (Véase Figura N° 8)

La elaboración del modelo permitió una visualización de la demanda del centro educativo referida a la comunicación con las familias en tiempos de pandemia, a su vez permitió una

definición sobre las dimensiones involucradas, los actores que están relacionados con la misma, y los posibles factores causales que emergieron de la entrevista.

**Figura N° 8. Modelo de Análisis**



Elaboración propia. Fuente: (PIO, p 134)

### 8.1.1 Conclusiones de la Primera Fase

En esta primera fase y luego de la colecta de datos y su posterior análisis se concluye que la dirección de la institución en cuestión tiene la necesidad de mejorar la gestión de la comunicación con las familias principalmente en tiempos de pandemia, donde los canales de comunicación son meramente virtuales. Esencialmente se plantea la necesidad de pensar en alternativas a los canales de comunicación tradicionales, que puedan ser eficaces y las familias se sientan conformes. Articulando esta conclusión con lo desarrollado en el marco teórico, es importante tener en cuenta el uso de canales bidireccionales de comunicación que la tecnología puede brindarnos y tomarlos como medio para revertir esta situación. Además se plantea la necesidad de acordar criterios para la organización del tiempo escolar desde la virtualidad, ya que existen posiciones divergentes al respecto.

## **8.2 Resultados de la Segunda colecta de datos. Fase 2: Comprensión del problema.**

Para profundizar en la problemática detectada a partir de la demanda del centro educativo en la fase exploratoria, en esta fase se procedió a realizar una nueva colecta de datos de corte cualitativo, a través de entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos y de corte cuantitativo, una encuesta.

### **8.2.1 Resultados de las entrevistas**

En particular referido al tema de comunicación con las familias, se tomó como actor clave a una de las directoras de la institución, por lo que luego de detectada la problemática institucional, se le realizó una entrevista en profundidad para recabar más información.

De esta entrevista surgen cuestiones relevantes a destacar. Un aspecto que se manifiesta como dificultad ante las clases virtuales es la organización de la rutina escolar. “Este año la diferencia es que la mayoría de los padres están trabajando, entonces a veces los niños o se quedan con algún papá o con algún abuelo o con algún hermano, pero manejamos ritmos y tiempos diferentes al 2020. Entonces eso también influye en la comunicación, porque los padres están mucho más...no sé si sensibles es la palabra...a la organización escolar [...] esto implica movilizar una cantidad de horarios de profesores y de maestros, este...y no es fácil compatibilizar todo para un desarrollo normal de la rutina escolar” (EP.D2:2).

Otra cuestión importante que surge en la entrevista es en lo referente a la organización de la rutina escolar también, pero en lo que refiere al tiempo y calidad del mismo en pantalla. La directora en la EP explicita: “...uno que lo mira de este lado, sabemos que no es sano para el niño porque implica un mayor horario frente a la pantalla, mayor concentración, no todas las edades pueden soportar tanta carga horaria con las computadoras, tenemos el problema de las conexiones, el problema del Internet, que no todos pueden tener un acceso o una flexibilidad o que sea más dinámica la conexión en todos los caso.” (EP. D2: 6).

En las entrevistas a docentes, en lo que hace al trabajo desde la virtualidad dos de ellos expresan: “Yo como maestro viejo me costó muchísimo [...] eh...los maestros como yo, que son de la quinta generación, no estamos preparados para esto” (EP.M1:12). Otra de las maestras entrevistadas explicita: “...me gustaría tener más conocimientos sobre algunas herramientas tecnológicas a trabajar y algunas herramientas interactivas sobre todo, que si bien nos han explicado alguna, no tenemos formación para trabajar con la virtualidad.” (EP.M2:12)

Respecto a cómo creen los docentes que se sienten los alumnos trabajando desde la virtualidad, expresan: “...no hay comparación trabajar en la virtualidad, además es más difícil que el niño se concentre también.” (EP. M2:14)

En lo que refiere a la comunicación con las familias, todos los docentes entrevistados expresan que no tienen relación directa con ellos, que los comunicados son enviados por dirección siempre. Adjuntamos referencias de esto: “Este año armaron un grupo de *whatsApp*, estee, que eso lo maneja la dirección. (EP.M1:18). “Si, en verdad la comunicación con las familias pasa más por el equipo de dirección.” (EP.M2:18). “...en el colegio tenemos un *WhatsApp estee*...donde están todos los padres y por allí se les enviaban comunicados. (EP.M3.18)

En cuanto al vínculo con las familias se destacan algunos fragmentos de entrevistas: “en el colegio tratamos de que no haya contacto [...] el colegio trata de filtrar un poco eso, ¿viste? para que no nos interfiera en nuestra labor, entonces no tenemos ese contacto. Ellos me pueden escribir a CREA, pero no...” (EPD3: 20)

Concluyendo, se entiende que la comunicación y vínculo estrecho con las familias es vital. Siguiendo lo desarrollado en el marco teórico, Gigli & Pina-Castillo (2019, p. 16) afirman que “la sinergia de intenciones y prácticas entre escuela y familia (alianza educativa) constituye un elemento fundamental para facilitar, amplificar y apoyar el crecimiento de los niños y niñas.”

### **8.2.2 Resultados de la encuesta**

Como se mencionó anteriormente, la encuesta fue respondida por 32 familias de los alumnos del centro educativo. La misma fue autosuministrada, este término según Hernández (2010) “significa que será daré directamente a cada persona quienes lo responderán y no habrá intermediarios para la entrega” (p. 235)

Las preguntas realizadas en la encuesta dieron lugar a una clasificación en variables, las que permitirán dar respuesta a la demanda del centro educativo. Las mismas son: (1) vínculo con el estudiante por el que se responde la encuesta, (2) clase a la que asiste el estudiante, (3) si el alumno pudo seguir o no el curso desde la virtualidad, (4) si las instancias de educación a distancia fueron debidamente/ escasamente/ no planificadas y aprovechadas por los alumnos, (5) cómo se valoran los apoyos recibidos por el equipo docente del centro educativo en tiempos

de pandemia, (6) si el alumno contó con dispositivos electrónicos y conexión a Internet para seguir el curso, (7) si consideran que la educación mixta (virtual y presencial) es una buena alternativa educativa, (8) si las rutinas y horarios habituales del alumno con respecto al estudio se vieron modificados negativamente, (9) qué miembro de la familia se involucra en el seguimiento del curso, (10) si dialogan acerca de cómo se sienten los alumnos en la escuela o en el aula virtual, (11) si saben si existen medios para canalizar sus inquietudes desde la institución, (12) cómo son los comunicados institucionales, (13) si siempre se pueden comunicar con los maestros cuando lo necesitan y (14) por último se realizó una pregunta abierta, y por lo tanto se analizará cualitativamente. La misma da lugar a que las familias propongan formas de mejorar el acompañamiento de los estudiantes.

Posteriormente a clasificar las variables anteriores, las mismas se operacionalizaron de la siguiente forma para facilitar su análisis.

**(1) Vínculo** con el estudiante por el que se responde la encuesta y clase a la que asiste el estudiante.

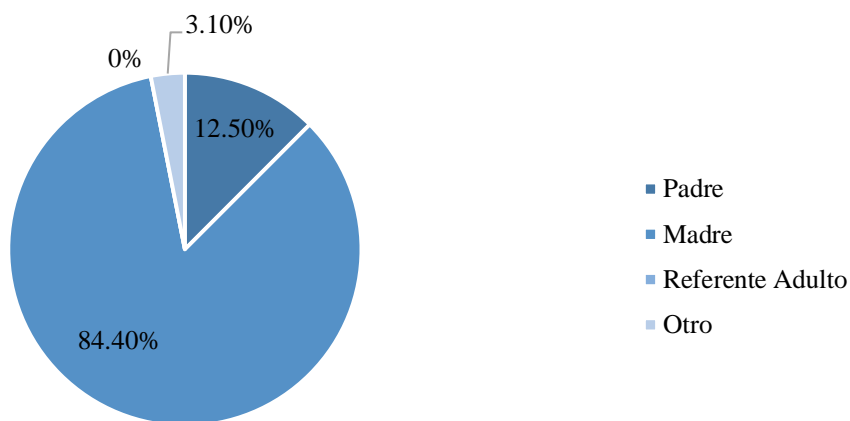
**(2) Seguimiento del curso desde la virtualidad:** a) si el alumno pudo seguir o no el curso desde la virtualidad, b) si las instancias de educación a distancia fueron debidamente/escasamente/no planificadas y aprovechadas por los alumnos, c) cómo se valoran los apoyos recibidos por el equipo docente del centro educativo en tiempos de pandemia, d) si el alumno contó con dispositivos electrónicos y conexión a Internet para seguir el curso, e) si consideran que la educación mixta (virtual y presencial) es una buena alternativa educativa, f) si las rutinas y horarios habituales del alumno con respecto al estudio se vieron modificados negativamente, g) qué miembro de la familia se involucra en el seguimiento del curso.

**(3) Comunicación:** a) si dialogan acerca de cómo se sienten los alumnos en la escuela o en el aula virtual, b) si saben si existen medios para canalizar sus inquietudes desde la institución, c) cómo son los comunicados institucionales, d) si siempre se pueden comunicar con los maestros cuando lo necesitan y e) por último se realizó una pregunta abierta, y por lo tanto se analizará cualitativamente. La misma da lugar a que las familias propongan formas de mejorar el acompañamiento de los estudiantes.

La información será presentada fundamentalmente en gráficas, acompañadas de sus respectivos análisis.

**Figura N° 9. Vínculo con el estudiante por el que se responde la encuesta**

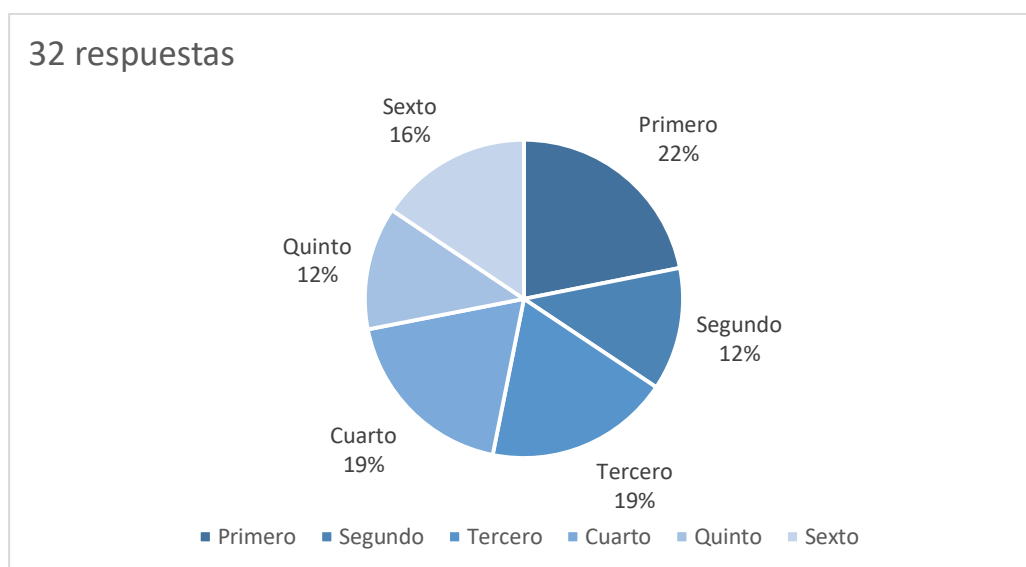
32 respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

A partir de este gráfico se desprende que por gran mayoría las que respondieron la encuesta, fueron las madres de los alumnos (84,4%), mientras que sólo un 12,5% de padres respondieron la misma y un 3,4% fue respondida por otras personas.

**Figura N° 10. Clase a la que asiste el estudiante**

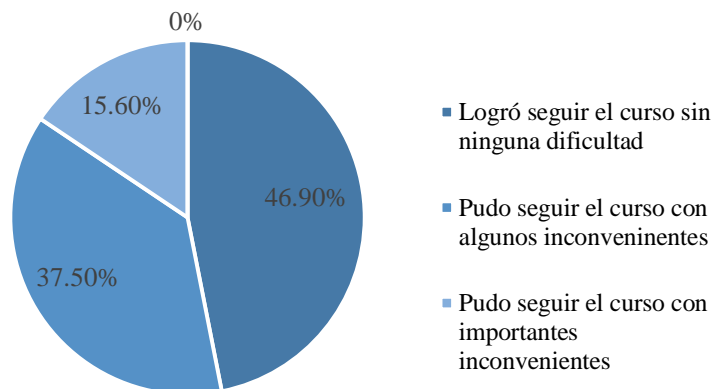


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

Tomamos como universo de estudio a todas las familias de alumnos de cada clase que respondieron, ya que los datos indican que la muestra es representativa, ya que se escinde de forma relativamente equilibrada entre los diferentes grupos, a saber: 21,9% de primer año, 12,5 de segundo año, 18,8 % de tercer año, 18,8 de cuarto año, 12,5 % de quinto año y 15,6 % de sexto año.

**Figura N° 11. Seguimiento del curso desde la virtualidad**

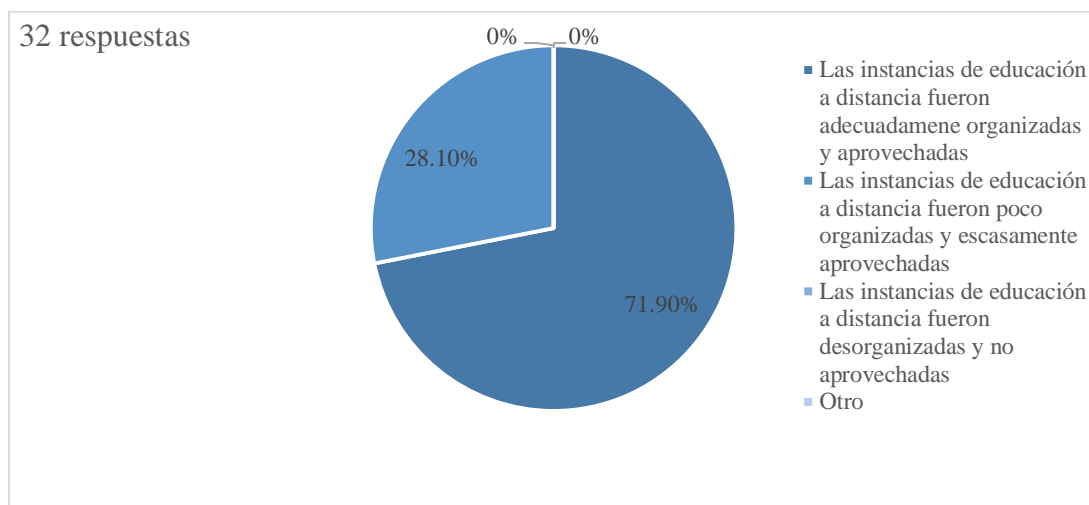
32 respuestas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

Es pertinente afirmar que de este gráfico podemos decir que casi la mitad del estudiantado pudo seguir el curso sin dificultades, pero nos encontramos con que un 37,5% tuvo algunos inconvenientes a la hora de seguir el curso y un 15,6% presentó importantes inconvenientes. Cuando se realice la triangulación sería interesante analizar cuáles son los inconvenientes que se presentan.

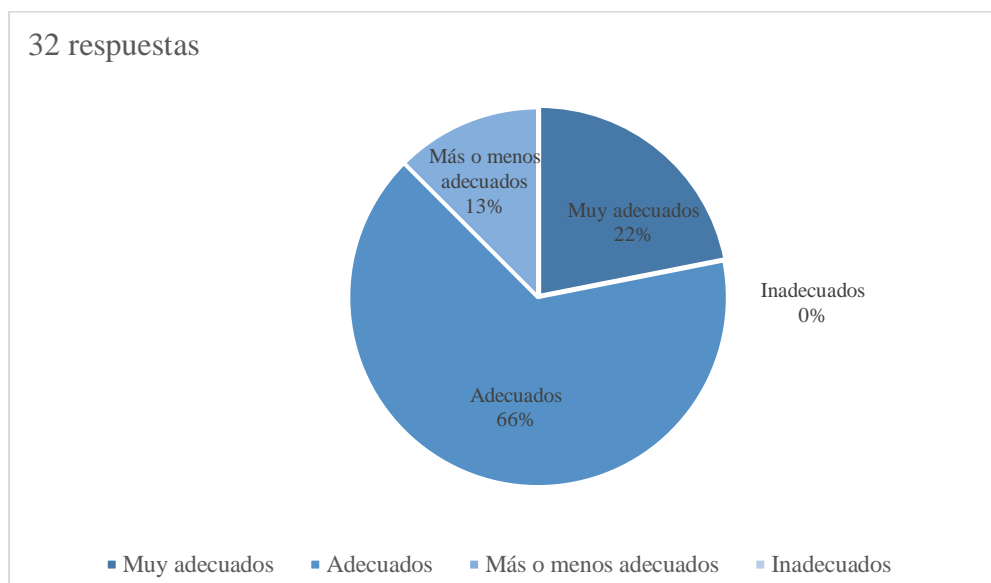
**Figura N° 12. Marcar la frase que entienda que se acerca más a lo vivido durante el tiempo de virtualidad**



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

Se aprecia en este gráfico, que más de  $2/3$  del total de la muestra manifiesta que las instancias de educación a distancia fueron adecuadamente organizadas y aprovechadas, mientras que un poco menos de  $1/3$  de la muestra expresa que las instancias de educación a distancia fueron poco organizadas y escasamente aprovechadas. Ninguna de las respuestas apunta a que las instancias de educación a distancia fueron desorganizadas y no aprovechadas.

**Figura N° 13. Valoración de los apoyos recibidos por el niño o niña desde el equipo docente del centro educativo**

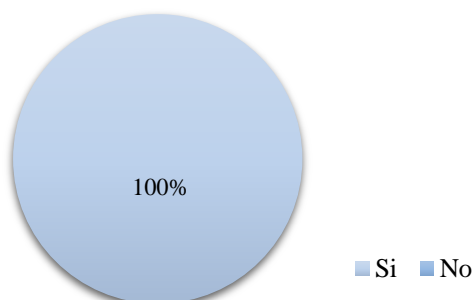


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

De esta variable se desprende que los apoyos recibidos por los alumnos por parte del equipo docente de la institución fueron un 21,9% muy adecuados, un 65,6% adecuados, un 12,5% más o menos adecuados y ninguno de los encuestados los valora como inadecuados.

**Figura N° 14. El niño o niña contó con los dispositivos electrónicos y conexión a Internet para poder seguir el curso**

32 respuestas

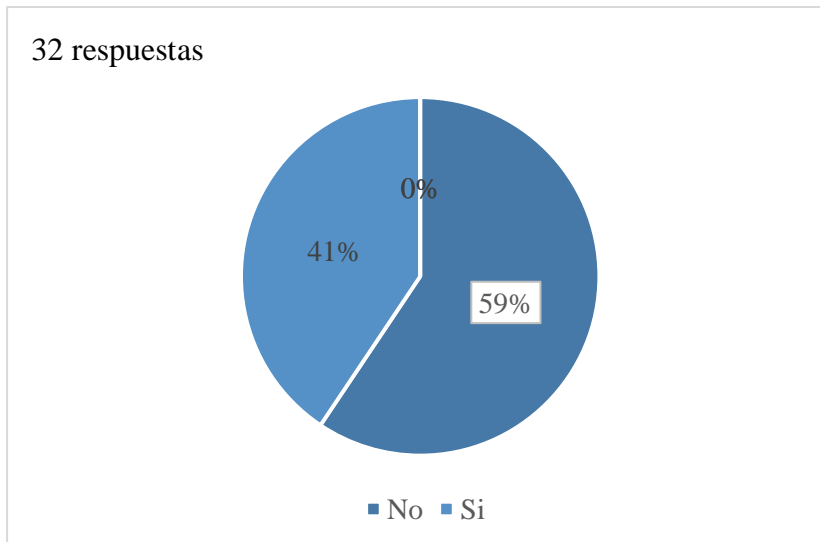


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

De la Figura N° 14 se extrae como conclusión que todas las familias de los alumnos encuestados cuentan con dispositivos electrónicos y conexión a Internet desde su hogar para seguir el curso. En tiempos de pandemia, donde la comunicación es exclusivamente virtual y depende de estas herramientas tecnológicas y su conexión a Internet, se quiere resaltar que es excelente

contar con este porcentaje. Este dato servirá de insumo a la hora de pensar en un plan de mejora acorde a la realidad de los estudiantes del centro de estudios en cuestión.

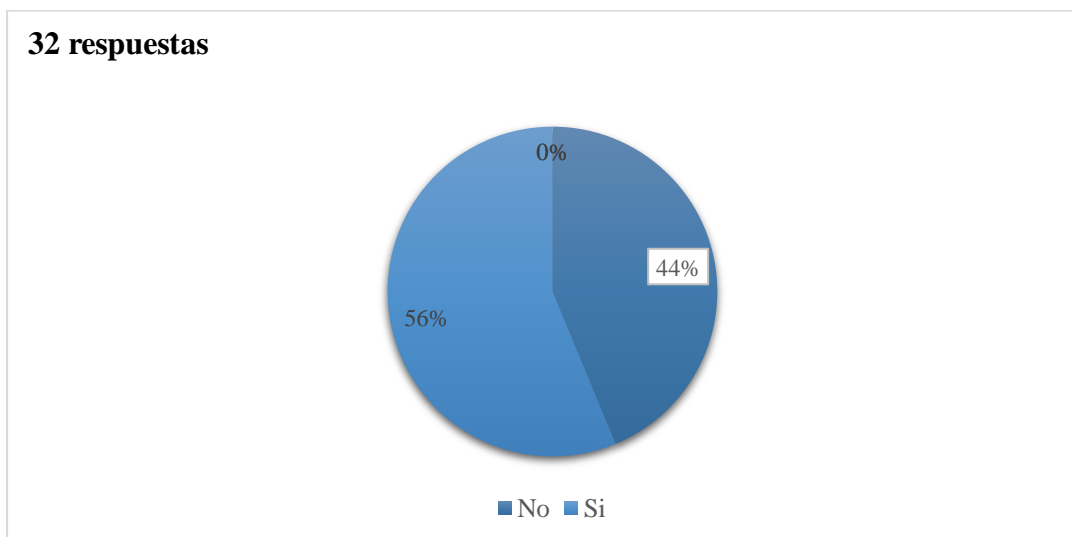
**Figura N° 15. De acuerdo con la experiencia vivida durante la pandemia. ¿Cree que la enseñanza mixta (presencial y en línea) es una buena alternativa educativa?**



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

De esta variable se desprende que un 59,4% de la muestra entiende que la enseñanza mixta es una buena alternativa, pero hay un porcentaje importante (40,6) que entiende que no.

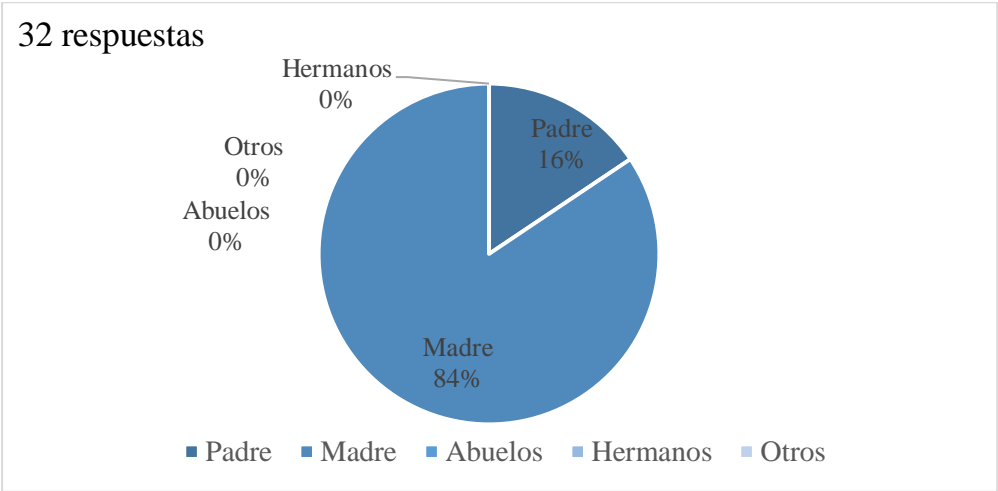
**Figura N° 16. Las dinámicas y rutinas vinculadas al estudio se modificaron negativamente**



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

En lo que refiere a esta variable, se aprecia que un 56,3% de los estudiantes modificaron sus dinámicas y rutinas vinculadas al estudio de forma negativa, mientras que un 43,8 % no las modificaron negativamente.

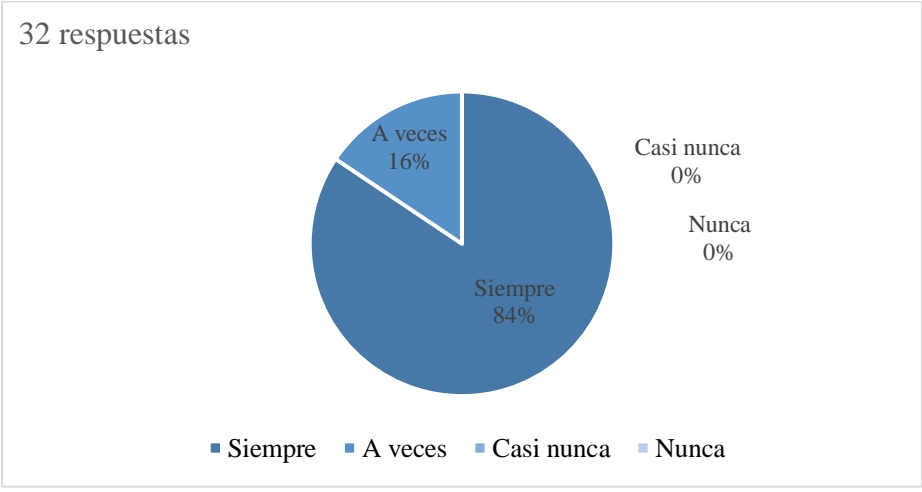
**Figura N° 17. Integrantes del grupo familiar involucrados con el seguimiento de las actividades educativas**



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

En este gráfico se deduce que en su gran mayoría (84,4%) son las madres las que están involucradas en el seguimiento de las actividades educativas de sus hijos, mientras que sólo un 15,6% son los padres los que realizan este seguimiento.

**Figura N° 18. En relación a la vida de su hijo/a en la escuela o en el aula virtual. ¿Habla con él acerca de cómo se siente?**

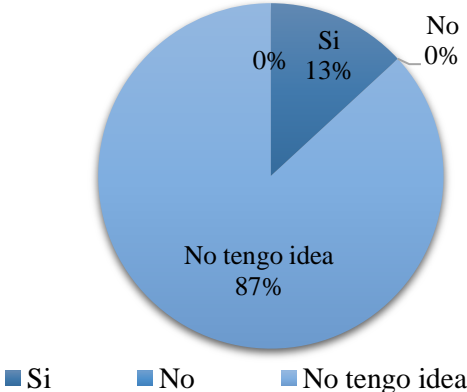


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

Aquí se aprecia que un 84,4% de los encuestados manifiestan que siempre hablan con sus hijos acerca de cómo se sienten en la escuela o en el aula virtual y un 15,6% lo hacen a veces, por lo que se deduce que todos mantienen diálogo con sus hijos sobre esta temática.

**Figura N° 19. En cuanto a su participación o la de su familia en el centro educativo: ¿Existen medios para canalizar inquietudes de participación?**

**32 respuestas**

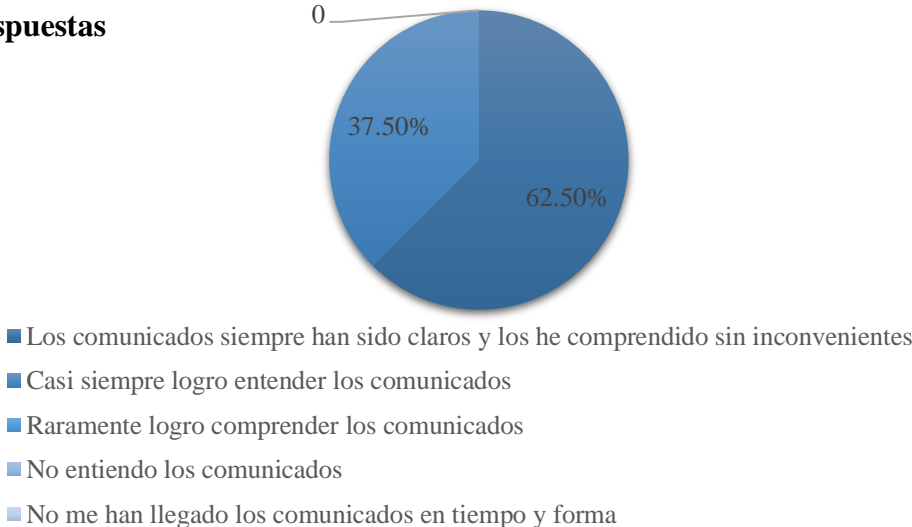


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

De esta variable concluimos que la gran mayoría de los encuestados saben que en la institución existen medios para canalizar sus inquietudes, mientras otros no tienen idea al respecto.

**Figura N° 20. Percepción de las familias en cuanto a cómo es la comunicación hacia ellos por parte de la institución**

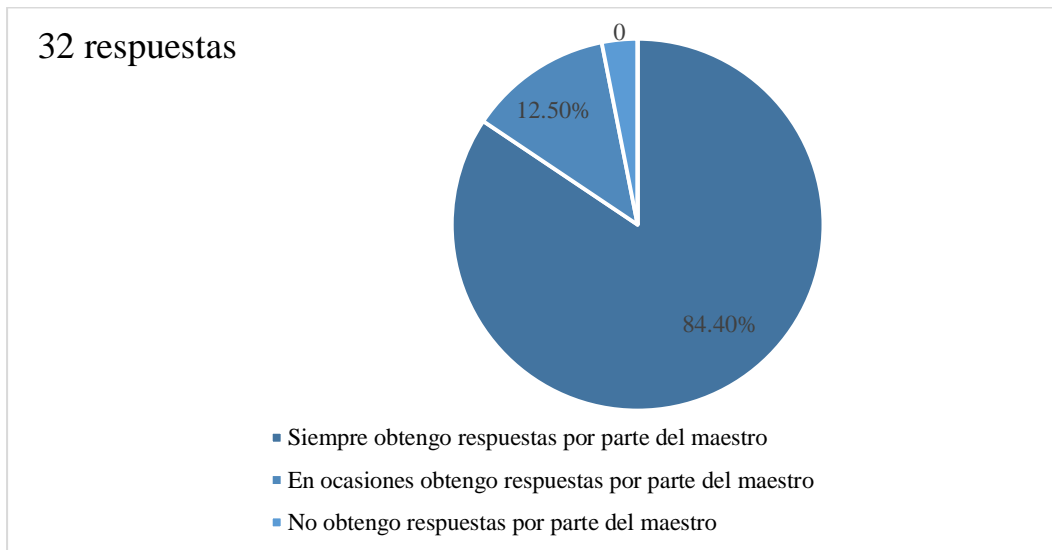
**32 respuestas**



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

De este gráfico se deduce que los comunicados de la institución siempre han sido claros y los han comprendido sin inconvenientes un 62,5 de la muestra, un 37,5 % de la misma casi siempre logran entender los comunicados y ninguno de los encuestados manifiesta no entender los comunicados o que no le lleguen en tiempo y forma.

**Figura N° 21. Cuando me he querido comunicar con el maestro de la clase, cuando se trabaja desde la virtualidad**



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

En lo que respecta a esta variable, un 84,4% de los encuestados manifiesta siempre obtener respuestas por parte del maestro, un 12,5% en ocasiones manifiesta tener respuestas y sólo un 3,1% expresa que no tiene respuestas por parte del docente.

**Figura N° 22. Respuestas de la pregunta N° 13 (abierta)**

¿Cómo le parece a usted que el centro educativo podría mejorar el acompañamiento de los estudiantes?

32 respuestas

Las respuestas fueron:

- 1) Más atención personalizada según necesidad del alumno.
- 2) Me parece tienen buen acompañamiento.
- 3) Aprovechando el espacio se la presencialidad para vincularse con amigos, interactuar, haciendo actividades, juegos, etc.

- 4) Está bien como lo hacen.
- 5) Con chat en vivo.
- 6) Por el momento el acompañamiento es bueno.
- 7) Siendo claros y honestos.
- 8) Centrando si atención más en el área de lengua y matemáticas. Usar las horas de arte, educación física por ejemplo para darle más tiempo al español. Lo digo en la virtualidad. No opino lo mismo desde lo presencial.
- 9) No sé.
- 10) Clases de apoyo. Más actividades extracurriculares pensando en los intereses, gustos, edades, etc de los y las niñas del instituto.
- 11) Teniendo más tolerancia y apoyo hacia los niños en todas sus áreas.
- 12) Con acompañamiento psicológico.
- 13) Tendrían que mejorar el zoom o utilizar zoom que durará más para no tener que entrar a clase cada 40 minutos, cosa que a veces dificulta la enseñanza y la comunicación.
  
- 14) Con proyectos propuestos por ellos y que los entusiasmen a investigar.
- 15) Con un programa propio, no de plan ceibal.
- 16) Pienso que han y siguen haciendo un buen trabajo .
- 17) Quizás con alguna herramienta o instancia que permita al niño incluso a sus padres manifestar inquietudes o consultas académicas de manera más personalizada.
- 18) Deben capaz apurar más trabajos principalmente en nivel 5 donde tengo mi otro hijo. Más enseñanza en clase ya que los padres trabajamos mucho como para capacitarlos en casa.
- 19) Fue todo excelente. Siempre atentos a todas nuestras necesidades. No tengo quejas.
- 20) Es correcto el que tiene.
- 21) Creo que lo están haciendo bien, todos nos estamos adaptando y aprendiendo, la única precaución que me gustaría que se tuviera es el tiempo en pantalla de los niños, más lo que tienen anteojos.
- 22) El sistema es complejo y agotador y más donde se extiende en el tiempo. No se puede esperar más de la maestra. Podría existir contacto desde el departamento de psicología o psicopedagógico según corresponda para evacuar dudas desde lo emocional, realizar algún contacto desde lo individual para obtener la visión de los padres.

- 23) Siempre han respondido nuestras inquietudes.
- 24) No veo necesarias mejoras.
- 25) Quizás indagando intereses individuales y conformando instancias de encuentro.
- 26) Y por ejemplo si te mandan a la psicóloga porque tuvo inconvenientes lo lógico sería que pidieran el parte de la psicóloga. Conmigo no lo han hecho.
- 27) Estoy conforme con el trabajo de la institución.
- 28) Con mayor participación.
- 29) No lo sé, pero como padres estamos conformes con la institución.
- 30-31-32 (campo vacío, sin respuesta)

Para analizar esta pregunta abierta del cuestionario, se realiza una clasificación por encuestados que dan propuestas y los que no dan, luego, dentro de los que sí dan respuesta, qué es lo que proponen, ya que esto servirá de insumo para tener idea de qué es lo que las familias pretenden de la institución.

**Sin propuesta: 14 encuestados**

**Con propuesta: 18 encuestados**

- Atención personalizada según necesidades del alumno
- Aprovechamiento del espacio de la presencialidad para interactuar con amigos, haciendo actividades, juegos, etc.
- Chat en vivo
- Siendo claros y honestos
- Centrar la atención en Lengua y Matemática (en la virtualidad), usar las horas de arte, educación física, entre otros.
- Clases de apoyo. Más actividades extracurriculares según los intereses de cada alumno.
- Tolerancia y apoyo a los alumnos
- Acompañamiento psicológico o psicopedagógico (3 propuestas similares)
- Zoom (mejorando la conexión-que no se corte)
- Con proyectos propuestos por la institución, que entusiasmen a los alumnos a investigar
- Con programas propuestos por ellos, no de Plan Ceibal.

- Herramientas o instancias que permitan manifestar inquietudes a padres y alumnos de forma personalizada.
- Más enseñanza en clase.
- Cuidado con el tiempo en pantalla de los niños
- Indagando en intereses individuales, conformando instancias de encuentro
- Con mayor participación.

### **8.2.3 Análisis de documentos**

El análisis documental fue realizado en la página web de la institución. Allí se relevaron los aspectos principales de la institución tales como su propuesta educativa, visión, misión, actividades y se visualizó una galería de fotos.

Se destacan en el inicio las habilidades sociales que pretenden que los alumnos adquieran.

Con respecto a la visión, se plantean formar personas de bien, íntegras, con visión solidaria y capaces de buscar caminos propios hacia la felicidad con valores y actitudes humanas que permitan proyectar un futuro dichoso.

En cuanto a la misión, apuestan a desarrollar en el niño su potencial afectivo, cognitivo y físico en un ámbito pensado para facilitar su aprendizaje.

Con respecto a la galería de fotos, esta se escinde en fotos de actividades de inicial, primaria y secundaria.

Además se presenta la información necesaria para comunicarse con el centro educativo como son teléfonos de línea y algunas direcciones de correo electrónico.

El análisis de la página web fue relevante para recabar información general de la institución, como infraestructura, propuesta educativa, servicios que incluyen, niveles con los que trabajan (inicial-primaria-secundaria y curso de educador inicial), lo que sirvió de ayuda en el inicio de la investigación, para situar este trabajo en dicho contexto.

En cuanto al tema principal de esta investigación, que es la comunicación con las familias en tiempos de pandemia, no aporta datos relevantes, sólo formas de contacto con la institución. Se percibe que es un canal de comunicación unidireccional, que no ha sido actualizado en el último tiempo, ya que no se esboza ninguna línea de acción en pandemia.

#### **8.2.4 Triangulación**

La triangulación permite visualizar un problema desde diferentes ángulos para aumentar la validez y consistencia de los hallazgos.

Denzin (1994), citado por Yuni y Urbano (2006), describe cuatro tipos de triangulación, las cuales fueron explicitadas en la página 66.

Siguiendo la anterior clasificación, en esta investigación se realizó triangulación de datos, comparando datos provenientes de distintas fuentes sobre un mismo hecho, y triangulación metodológica, utilizando diferentes métodos combinados.

Para realizar la triangulación de los datos obtenidos de las encuestas y las entrevistas se plantearon tres secciones, cada una de ellas tomó un tema común en preguntado en ambas instancias.

En la sección a) se agruparon las variables 3 y 6 y se cruzaron los datos con las respuestas de las entrevistas realizadas.

En la sección b) se agruparon las variables 4, 5 y 7 se cruzaron los datos con las respuestas de las entrevistas realizadas.

En la sección c) se agruparon las variables 11,12 y 13 y se cruzaron los datos con las respuestas de las entrevistas realizadas.

Los temas en común planteados fueron:

- a) Canales de comunicación con las familias cuando se trabaja desde la virtualidad.
- b) Conformidad o no de las familias con respecto a las formas en que se ha implementado la virtualidad.
- c) Vínculo con las familias en tiempos de pandemia (virtualidad).

Las variables cuantitativas descriptas anteriormente en el apartado: encuesta a familias de la institución, son las que proceden de las encuestas realizadas a las familias. Se analizaron en conjunto con las respuestas obtenidas de las entrevistas a las directoras y docentes del centro educativo de la siguiente forma:

a) Canales de comunicación con las familias cuando se trabaja desde la virtualidad.

El análisis de los datos recogidos aportó que los grupos de *WhatsApp* con las familias fue el canal más utilizado para comunicaciones de la institución hacia las familias, en menor medida se utilizó CREA y ZOOM. Evidencias en: (EED1 y D2:30), (EPD2:10), (EPD1:18), (EPD2:18), (EPD3:18 y 21).

b) Conformidad o no de las familias con respecto a las formas en que se ha implementado la virtualidad.

De las familias que respondieron la encuesta, se analizó que más de 2/3 del total manifestó que las instancias de educación a distancia fueron adecuadamente organizadas y aprovechadas, mientras que un poco menos de 1/3 de la muestra expresó que las instancias de educación a distancia fueron poco organizadas y escasamente aprovechadas. Ninguna de las respuestas apuntó a que las instancias de educación a distancia fueron desorganizadas y no aprovechadas. De lo anterior se desprende que existe un 33% de la muestra que no está conforme con lo realizado en este período.

Por otro lado, en la entrevista exploratoria a las directoras una de ellas expresa: “...encontramos como cierta ehh... cómo te puedo decir... no me sale la palabra... exigencia si podemos decirle, como decía ella... más, más, más, más... sin quizás ponerse del lado del docente que esto de la virtualidad es tan trabajoso o arduo, para ellos como para nosotros.” (EE1.D1: 25)

También se analiza la siguiente evidencia de la entrevista a la docente 3: “...este año tuve una experiencia como que me marcó un poquito. Porque los papás de repente se imaginan que la clase es una cosa y cuando ven la clase no es lo que ellos pensaban...” (EPD3: 23)

Por último, explicitamos lo que menciona en la entrevista el docente 1: “Yo creo que ahí pesa también el tema económico, porque por lo que yo siento por afuera, dicen ahh...pero antes trabajaban 6 horas, 5 horas y ahora trabajan 1 hora y media.” (EPD1:23)

Un tercio de las familias de la institución no estuvo conforme con las formas en que se implementó la virtualidad. Este dato coincide con lo extraído de las entrevistas a docentes y directivos de la institución.

c) Vínculo con las familias en tiempos de pandemia (virtualidad).

En esta sección se analizó que la gran mayoría de los encuestados saben que en la institución existen medios para canalizar sus inquietudes, mientras otros no tienen idea al respecto.

Por otro lado, los encuestados explicitan que los comunicados de la institución siempre han sido claros y los han comprendido sin inconvenientes un 62,5 de la muestra, un 37,5 % de la misma casi siempre logran entender los comunicados y ninguno de los encuestados manifiesta no entender los comunicados o que no le lleguen en tiempo y forma.

Con respecto al vínculo directo con los maestros, un 84,4% de los encuestados manifiesta siempre obtener respuestas por parte del maestro, un 12,5% en ocasiones manifiesta tener respuestas y sólo un 3,1% expresa que no tiene respuestas por parte del docente.

Al respecto, en la entrevista el docente 1 responde: “Yo personalmente 10 puntos. Cuando estás en un colegio tenés que tener cintura. Hay que ganarse a los padres, porque o los tienes a favor o los tienes en contra.” (EPD1: 20)

La docente N° 2 explicita: “Ehhh...he hecho alguna que otra actividad, por ejemplo en el día de la madre, en que participaron todas, pero no es un vínculo estrecho digamos. Se intenta que no por el hecho de que a veces se generan situaciones complicadas, entonces es mejor que lo maneje el equipo de dirección.” (EPD2:20).

La docente 3, en su entrevista menciona: “en el colegio tratamos de que no haya contacto [...] el colegio trata de filtrar un poco eso, ¿viste? para que no nos interfiera en nuestra labor, entonces no tenemos ese contacto. Ellos me pueden escribir a CREA, pero no...” (EPD3: 20)

De esta sección se deduce que el vínculo de los docentes con las familias es bueno en líneas generales, pero no es un vínculo estrecho, ya que la dirección es la que esencialmente mantiene el vínculo con las familias.

### 8.2.5 Resultados obtenidos del Modelo del Iceberg

Para realizar un diagnóstico de la institución en estudio, se utilizó un analizador como lo es el Iceberg. El mismo permitió realizar un acercamiento a las lógicas internas de las dinámicas institucionales, lo que posibilita una comprensión de la cultura institucional utilizando tres niveles definidos como lo son: lo visible (donde se establece lo evidente en una primera aproximación a los testimonios de los actores. Comprende lo dicho, lo visible, lo tangible), las prioridades (aquí el investigador releva las regularidades, modos de hacer, de comunicar y costumbres institucionales. Se hace patente lo que se considera relevante en el centro educativo y lo subyacente (donde se evidencian valores, principios y supuestos básicos de la cultura institucional) véase figura N° 23.

**Figura N° 23. Modelo del Iceberg**



**Lo visible:**

- Cambios en la comunicación institución-familia cuando se trabaja desde la virtualidad.
- Existen varios canales de comunicación con las familia, pero se priorizan los grupos de *whatsapp*.
- Exigencias de los padres para que se brinde un servicio pago (en este caso la educación de sus hijos).

**Las prioridades:**

- Existen dificultades en la comunicación con las familias en tiempos de pandemia.
- El equipo de dirección es el encargado de comunicarse con las familias.
- Escasa comunicación de los docentes con las familias (extra de las clases que se dictan desde la virtualidad).
- Formación y actualización docente en la enseñanza a través de la tecnología.

**Lo subyacente:**

- No hay comunicación fluida entre las familias y los docentes.
- Transición de los medios de comunicación tradicionales a medios de comunicación meramente virtuales.
- Compromiso del equipo de dirección en pro de mejorar la comunicación.

Elaboración propia. Fuente: Anexo 1 (PIO, p. 144)

En palabras de Chiavenato (2009), “la cultura es como un iceberg, porque sólo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver.”

En este centro educativo en particular, lo visible son los cambios en la comunicación institución-familia cuando se trabaja desde la virtualidad, esto se evidencia en las entrevistas exploratorias, donde una de las directoras explicita: “En realidad estaba como bastante definido el tema de la comunicación porque por ejemplo nosotros nos comunicamos con el cuaderno comunicador los días viernes entonces los padres están como expectantes y los días viernes va comunicado, ya se informaban y sabían lo que iba a transcurrir en las próximas semanas. A partir de la virtualidad eso se pierde. Empezamos a buscar otras formas, otras alternativas para poder tener una buena comunicación.” (EE1. D2. 30)

Otro aspecto visible es que existen varios canales de comunicación con las familias, pero se priorizan los grupos de *WhatsApp*. Tal aseveración se desprende de una de las entrevistas exploratorias: “...ahí arrancamos con un grupo de *WhatsApp*, arrancamos con la plataforma CREA, el ZOOM y bueno o sea, son distintas alternativas que hemos estado trabajando y manejando conforme a lo que va resultando también, porque cuando vemos que algo no funciona intentamos cambiarlo para ir mejorando, buscando alternativas.” (EE.D2:30)

Otras evidencias de esto se encuentran en (EPD2:10), (EPD1:18), (EPD2:18), (EPD3:18 y 21).

Por último y no menos importante, se visualizan las exigencias de los padres para que se brinde un servicio pago (en este caso la educación de sus hijos). Referencia a esto hizo una de las directoras en la entrevista exploratoria inicial: “...siempre el privado tiene el tema de la presión de los padres por un tema económico”.

En lo que refiere a las prioridades, se aprecia un claro interés por solucionar las dificultades en la comunicación con las familias en tiempos de pandemia, ya que reconocen dichas dificultades y solicitan ayuda para solucionarlas. Al respecto mencionan: “Sí, el tema de la comunicación con los padres que como institución educativa ya sea pública o privada uno tiene que fortalecer porque bueno, esa comunicación fluida con los padres y que el padre esté conforme es como un reto siempre...” (EE1: D1: 25); “...siempre está bueno que el padre esté conforme... este... es difícil porque son tantas familias y tantas personalidades como tenemos en una clase y a veces lo que el padre exige quizás no sea tan viable...” (EE1:D1:25)

Un aspecto que se comienza a visualizar en las entrevistas en profundidad principalmente, es que la comunicación con las familias está gestionada esencialmente por el equipo de dirección, por lo que la comunicación de los docentes de aula con las familias es escasa. Los docentes entrevistados expresan que no tienen relación directa con ellos, que los comunicados son

enviados por dirección siempre. Adjuntamos referencias de esto: “Este año armaron un grupo de *WhatsApp*, estee, que eso lo maneja la dirección. (EP.M1:18). “Si, en verdad la comunicación con las familias pasa más por el equipo de dirección.” (EP.M2:18). “...en el colegio tenemos un *WhatsApp*, estee...donde están todos los padres y por allí se les enviaban comunicados. (EP.M3.18)

También de las entrevistas en profundidad surge la necesidad por parte de los docentes de formarse y actualizarse para que la enseñanza a través de la tecnología sea más eficaz. Se percibe compromiso y responsabilidad para con la institución y los aprendizajes de los alumnos. Por citar un ejemplo, una de las entrevistadas explicita: “...me gustaría tener más conocimientos sobre algunas herramientas tecnológicas a trabajar y algunas herramientas interactivas sobre todo, que si bien nos han explicado alguna, no tenemos formación para trabajar con la virtualidad.” (EP.M2:12)

Por último lo subyacente constituye la base o cimientos de la cultura institucional, los valores, las concepciones y los supuestos de la organización.

En este centro educativo la comunicación toma vital importancia y para ello se pretende una mejora en la gestión de la comunicación con las familias, en busca de una eficaz respuesta, ya que el equipo de dirección se encuentra muy comprometido por mejorar la comunicación.

### **8.2.6 Resultados obtenidos a partir de la utilización de los analizadores Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos**

El problema que se detectó en el centro educativo fue las dificultades del mismo para gestionar la comunicación con las familias en tiempos de pandemia.

En lo que refiere a las causas del mismo, fueron pensadas y analizadas desde los diferentes actores intervinientes, a saber: institución, docentes, familias y alumnos. En lo que respecta a la institución, la causa principal del problema surge de los cambios en la organización escolar en tiempos de pandemia, ya que según mencionan las directoras en la entrevista exploratoria, esto antes era más llevadero. “...como todos bien saben el tema de la pandemia sanitaria, entonces la organización escolar, los horarios, la organización de los turnos y todas las medidas sanitarias han influido obviamente en el desarrollo de una rutina escolar normal...” (EE1. D1:8)

En lo que refiere a los docentes, se estima que una posible causa es la escasa comunicación que mantienen con las familias de forma directa, ya que de las entrevistas se desprende que la

comunicación con las familias es a través del equipo de dirección (EM1: “Este año armaron un grupo de Whatsapp, este, que eso lo maneja la dirección”, EM2: “en verdad la comunicación con las familias pasa más por el equipo de dirección” y EM3: “... en el colegio tenemos un Whatsapp este...donde están todos los padres y por allí se les enviaban comunicados”) y la adecuación de las propuestas de clase a la virtualidad, ya que por lo que afirman algunos padres en las encuestas (33% aproximadamente), las instancias de educación a distancia fueron poco organizadas y escasamente aprovechadas, por lo que 1/3 de los encuestados no está conforme con lo realizado en este período.

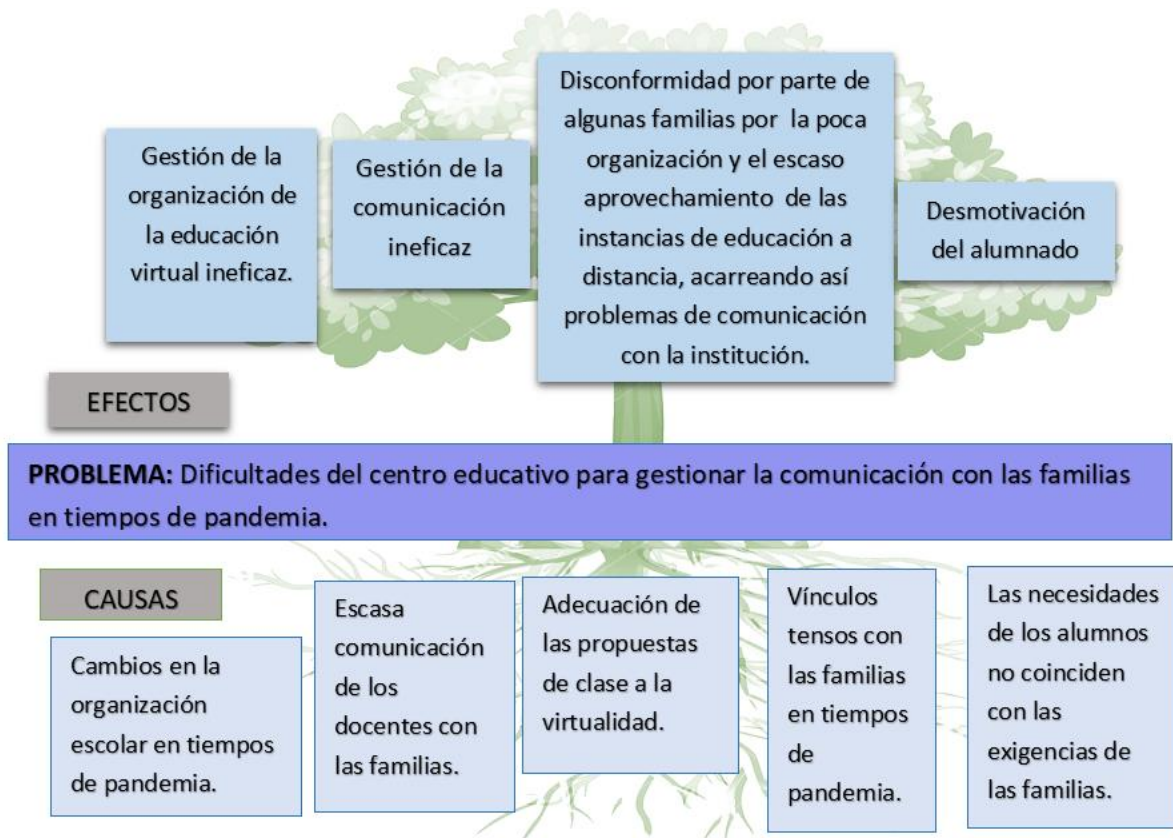
De lo explicitado anteriormente se desprende que los vínculos con algunas familias son tensos en tiempos de pandemia. Al respecto, en la entrevista en profundidad a una de las directoras, ella señala: “para nosotros como docentes es también difícil la pandemia, porque implica movilizar una cantidad de horarios de profesores y de maestros, este...y no es fácil compatibilizar todo para un desarrollo normal de la rutina escolar, entonces a veces los padres como que se sobresaltan o no sé si queja es la palabra, pero sí expresan alguna molestia...”

En cuanto a los alumnos, se piensa que una causa del problema es que sus necesidades no coinciden con las exigencias de las familias. “...siempre el privado tiene el tema de la presión de los padres por un tema económico. Al principio se nos planteaba [...] que querían tener todo el horario escolar en pantalla. Y uno que lo mira de este lado, sabemos que no es sano para el niño porque implica un mayor horario frente a la pantalla, mayor concentración, no todas las edades pueden soportar tanta carga horaria con las computadoras, tenemos el problema de las conexiones, el problema del Internet, que no todos pueden tener un acceso o una flexibilidad o que sea más dinámica la conexión en todos los casos.” Estos datos nos sirven de base para pensar posteriormente posibles propuestas de mejora.

Respecto a los efectos que tiene el problema, la gestión de la organización de la educación virtual se vuelve ineficaz, existe disconformidad por parte de algunas familias por la poca organización y el escaso aprovechamiento de las instancias de educación a distancia, acarreando así problemas de comunicación con la institución y el alumnado comienza a sentirse desmotivado, lo que incide negativamente en sus aprendizajes.

A continuación se presenta gráficamente el árbol de problemas (Figura N° 24).

**Figura N° 24. Árbol de Problemas**



Elaboración propia en base a Aldunate & Córdoba (2011, p. 48). Fuente: Anexos 1 (PIO, p 147)

El árbol de objetivos se realizó para transformar el problema planteado en un objetivo deseable. Se tomó como referencia el problema mencionado en el árbol de problemas y se elaboró así el árbol de objetivos, transformando al enunciado negativo de la problemática en uno que presenta rasgos optimistas.

Con el fin de lograr los medios por los cuales se pueda encontrar la mejora a la problemática que se planteó, el objetivo general quedó redactado de la siguiente forma: “Comunicación eficiente del centro educativo con las familias en tiempos de pandemia, en pro de una organización efectiva de la rutina escolar.” Desde ahí se desprendieron objetivos específicos, que remiten a las formas particulares en que se van a abordar las causas del problema (acciones a realizar) y las metas e impacto a mediano y largo plazo. (Véase Figura N° 25)

**Figura N° 25. Árbol de Objetivos**



Elaboración propia en base a Aldunate & Córdoba (2011, p. 50). Fuente: Anexos 1(PIO, p. 149)

### 8.3 Fase 3. Conclusiones del PIO y acuerdos con la institución

A partir del proyecto de investigación organizacional, se esbozaron algunas líneas de acción para llevar adelante un Plan De Mejora que permita atender las necesidades identificadas.

De esa forma, se visualizaron las dimensiones donde este plan podría llevarse adelante, siendo éstas la organizacional y la comunitaria. Dentro de la dimensión organizacional es fundamental el rol que deberá cumplir el centro educativo para gestionar la comunicación con las familias en tiempos de pandemia, principalmente lo que hace a la organización de rutinas escolares que sean potentes y aprovechables al máximo, realizando nuevos protocolos para su correcto funcionamiento. En lo que refiere a la dimensión comunitaria será imprescindible tener a las familias como aliadas estratégicas en busca de resultados positivos para todos los involucrados.

El equipo impulsor que se planteó en esa instancia, estaría integrado por las directoras de la institución y un maestro de aula que se manifieste afín al proyecto. En la primera reunión posterior a la entrega del informe del PIO, la directora participante sugirió un nuevo actor para formar parte del equipo impulsor: una secretaria, que además es recepcionista y tiene un vínculo más fluido con las familias, en cuanto a comunicación se refiere.

Tras el diálogo en busca de soluciones a la problemática planteada, la directora comentó que un padre, que es analista en sistemas, se ofreció para diseñar una *App* (*Application*: aplicación informática para dispositivos móviles y tabletas.) Se dialoga que era justamente una de las estrategias que se ha pensado como posible línea de mejora y se presenta una *App* específica que se está utilizando en algunos centros educativos del país y está dando muy buenos resultados en la gestión de la comunicación institucional.

Uno de los objetivos específicos planteados por Silveira (2021) en PIO apunta justamente a la elaboración de canales de comunicación efectivos entre el equipo de gestión, los docentes y las familias. De esa forma se toma ese insumo como puntapié inicial para pensar en una próxima instancia qué es realmente lo que se quiere comunicar a través de esa *App*, con qué fin y qué modelo de participación familiar pretende tener la institución.

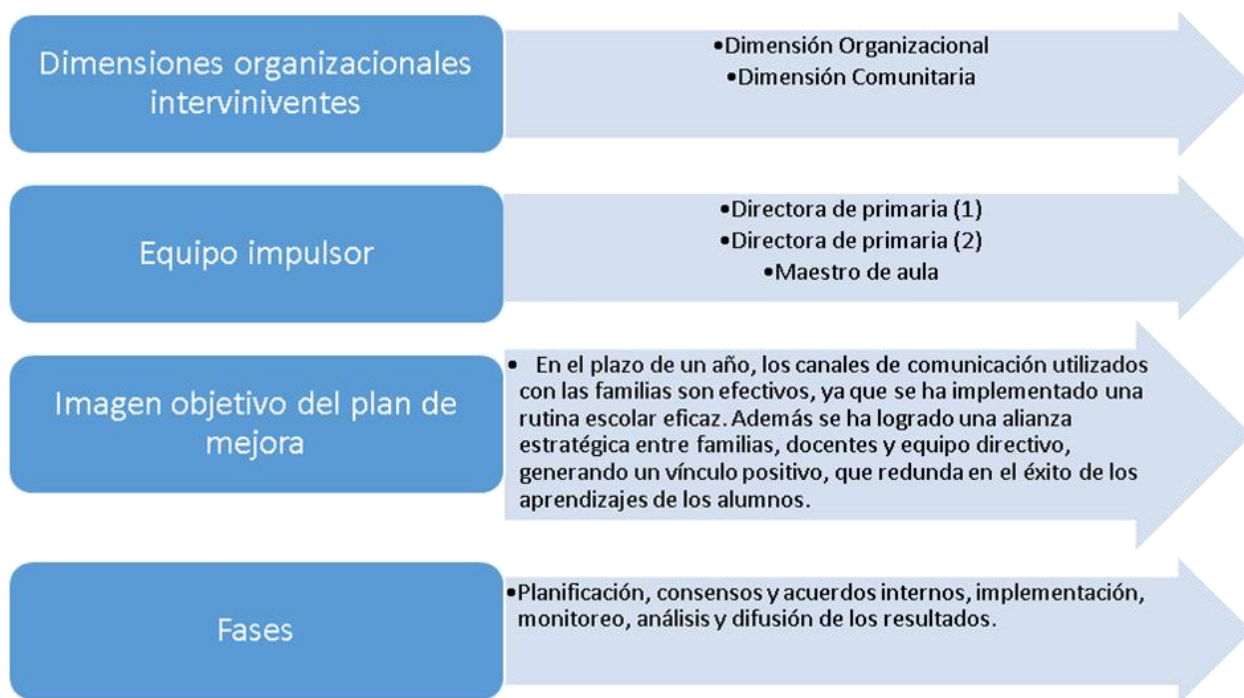
En la primera reunión también se acuerda que se incursionará en otro de los objetivos específicos ya planteados, que apunta a la capacitación y actualización de los docentes en uso de herramientas tecnológicas, enfocándolo en este caso al uso eficiente de esta *App* que se diseñará e implementará el próximo año.

El diseño del plan de mejora se realizó entre octubre y noviembre de 2021, y fue presentado a la institución a mediados de diciembre.

La aplicación del mismo podría comenzar a implementarse a partir del próximo año, ya que más allá de que probablemente se volverá a la presencialidad, hay muchos aspectos vinculados al uso de la tecnología esencialmente, que llegaron para quedarse, por lo que las instituciones deberán adaptarse a estas nuevas modalidades de trabajo.

En la figura N° 26 se esbozan algunas líneas de trabajo para el plan de mejora organizacional.

**Figura N° 26. Líneas de trabajo para el Plan de Mejora Organizacional**



Elaboración propia en base a Cella (2020). Fuente: Anexos I (PIO, p. 151)

## **Capítulo 9. Resultados y conclusiones del Plan de Mejora Organizacional (PMO)**

Como anteriormente se planteó, del diagnóstico organizacional realizado, derivaron las líneas para el Plan de Mejora Organizacional.

En el mismo, se planteó como objetivo general el diseño e implementación de una *App* institucional que brinde respuestas a las falencias que existen en la comunicación con las familias, para fortalecer la interacción y el vínculo con ellas, de modo que constituyan aliados estratégicos con un mismo fin: la formación integral de los estudiantes.

En concordancia con el marco teórico de esta investigación y siguiendo a Gigli &Pina-Castillo (2019, p. 16), ellos afirman que “la sinergia de intenciones y prácticas entre escuela y familia (alianza educativa) constituye un elemento fundamental para facilitar, amplificar y apoyar el crecimiento de los niños y niñas.”

Además, la importancia de tener en cuenta hoy en día, el uso de herramientas digitales. Como se explicitó en el marco teórico: “el valor atribuido a las tecnologías, deriva de su capacidad [...] para fomentar la participación, y además de superar barreras como la incompatibilidad horaria, la escasa formación o las problemáticas de la vida familiar.” (Martínez et al, 2017, p. 240)

Posteriormente se concretó una reunión con el representante de una *App* que se está utilizando en algunos colegios del país, para que explicara desde lo técnico, cuál es el uso y finalidad de dicha aplicación. Teniendo una idea más clara de la misma, se procedió a diseñar un plan de mejora que incorporara su uso como medio para comunicarse con las familias del centro educativo de una forma efectiva.

Para concretar dicha mejora, se pretende implementar y sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios docentes y no docentes de la institución, informar a la comunidad educativa sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación y capacitar a los funcionarios docentes y administrativos en el uso eficiente de una *App* institucional, propiciando encuentros entre el equipo técnico y el equipo docente.

En la planilla integradora que se muestra (tabla N° 12), se visualiza claramente el objetivo general, cada objetivo específico con las metas planteadas, líneas de actividad previstas, recursos e involucrados.

**Tabla N° 12. Planilla Integradora**

<b>Objetivo General:</b>				
Diseño e implementación de una <i>App</i> institucional que brinde respuestas a las falencias que existen en la comunicación con las familias, para fortalecer la interacción y el vínculo con ellas, de modo que constituyan aliados estratégicos con un mismo fin: la formación integral de los estudiantes.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>
<b>Objetivo Específico 1</b> Implementar y sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios docentes y no docentes de la institución vinculado a la comunicación con las familias, que se gestionará desde una <i>App</i> institucional.	- 90% de los funcionarios docentes, no docentes, equipo de dirección y secretaria lleven a cabo su rol en la gestión de la <i>App</i> institucional a mayo de 2022.	<b>1.1</b> Asignación de roles a los funcionarios del equipo de dirección, funcionarios docentes y administrativos del instituto, dejando en claro quiénes serán los encargados de atender y distribuir los comunicados a través de la <i>App</i> . <b>1.2</b> Reuniones bimestrales del equipo impulsor para evaluar el avance de la propuesta de comunicación a través de la <i>App</i> . <b>1.3</b> Realización de encuesta para relevar las valoraciones que hacen los docentes de la <i>App</i> en noviembre de 2022.	Materiales: Insumos tecnológicos, de papelería, de imprenta (folletos), <i>App</i> personalizada, Espaciales: Salones para talleres informativos. Financieros: (\$104.400 + IVA anuales)	Directora 1 Directora 2 Secretaria Técnico 8 Docentes (de todas las clases de primero a sexto año) Familias
<b>Objetivo Específico 2</b> Informar a la comunidad educativa sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación.	- 100% de los funcionarios de la institución y familias están informados sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación a marzo de 2022.	<b>2.1</b> Reunión del equipo impulsor en la primera quincena de febrero 2022. <b>2.2</b> Redacción de un folleto informativo por parte del equipo impulsor del plan sobre la importancia de la comunicación efectiva con las familias para el correcto funcionamiento del centro. <b>2.3</b> Entrega del folleto informativo al equipo docente y a las familias. <b>2.4</b> Realización de una charla informativa con las familias (vía zoom o presencial, dependiendo cómo continúe la emergencia sanitaria) sobre el uso de la <i>App</i> . <b>2.5</b> Realización de encuesta para relevar las valoraciones que hacen las familias de la <i>App</i> en noviembre de 2022.	Materiales: Insumos tecnológicos, de papelería, de imprenta (folletos), <i>App</i> personalizada, Espaciales: Salones para talleres informativos.	Directora 1 Directora 2 Secretaria Técnico 8 Docentes (de todas las clases de primero a sexto año) Familias
<b>Objetivo Específico 3.</b> Capacitar a los funcionarios docentes	- 80% de los funcionarios docentes y	<b>3.1</b> Armado de un calendario de capacitaciones para los funcionarios docentes y no docentes que van a utilizar la <i>App</i> (cada uno desde su rol) en	Materiales: Insumos tecnológicos, de papelería, de	Directora 1 Directora 2

y administrativos en el uso eficiente de una <i>App</i> institucional, propiciando encuentros entre el equipo técnico y el equipo docente.	administrativos se capacitan y actualizan al finalizar el primer bimestre del año 2022.	coordinación con el técnico encargado de diseñarla. <b>3.2</b> Capacitaciones a los docentes y no docentes de la institución por parte de los técnicos, durante los primeros tres meses del año lectivo. <b>3.3</b> Generación de un acta de reuniones en la cual se dejará constancia de lo tratado en cada una de ellas.	impresión (folletos), <i>App</i> personalizada, Espaciales: Salones para talleres informativos. Financieros: (\$104.400 + IVA anuales)	Secretaría Técnico 8 Docentes (de todas las clases de primero a sexto año)
--	---	--	--	--

Elaboración propia: Fuente: Anexos 2. (PMO, p. 177)

El Plan de Sustentabilidad (véase anexo 2 de PMO), fue elaborado para visualizar la importancia de una administración eficiente y racional de todos los recursos que poseía el centro educativo, enfocado en los recursos materiales y personales a la vez.

El Plan de sustentabilidad contiene los distintos dispositivos creados para el seguimiento del Plan. Los mismos son:

- Gestión de la comunicación
- Gestión financiera
- Gestión de riesgos.
- De monitoreo, constituido por planillas de seguimiento como son:
  - Dispositivo A: Recepción del folleto
  - Dispositivo B: Planilla de asistencia
  - Dispositivo C: Encuesta a docentes
  - Dispositivo D: Encuesta a familias

Dichos dispositivos fueron elaborados para vehicular la realización del Proyecto de Mejora Organizacional. El mismo podrá ser puesto en marcha desde febrero de 2022.

En suma, luego de tener los resultados de las técnicas de investigación elegidas, se considera necesario implementar cambios en las formas de comunicación con las familias (por parte del equipo de gestión y de los docentes), no sólo en tiempos de pandemia, sino cambios que se adapten a la nueva era que se está viviendo, donde las TIC han tomado un lugar preponderante en la sociedad actual.

## SECCIÓN 5. REFLEXIONES FINALES

En este apartado se presentan los principales aportes que este estudio brinda a la comunidad científica y se realiza una reflexión metacognitiva del proceso realizado.

Este trabajo de investigación es un estudio de caso de un colegio privado del interior del país. La demanda surge a partir de las primeras entrevistas exploratorias realizadas a las directoras del centro educativo durante la fase diagnóstica y tiene que ver con la gestión de la comunicación con las familias en tiempos de pandemia.

Un aporte que esta investigación pretende hacer es revalorizar el papel que tiene la gestión de la comunicación en un centro educativo. Teniendo en cuenta que la comunicación es un proceso vital en la vida social de las personas y por ende de las organizaciones, es necesario otorgarle su debida importancia, como articuladora de todos los procesos que en ellas se dan.

Puntualmente se trabajó con la gestión de la comunicación con las familias en tiempos de COVID-19, donde se sustituyó la presencialidad por virtualidad al 100% tres meses en el 2020 y posteriormente se continuó avanzando hacia la presencialidad de forma paulatina por grados. En el año 2021 se trabajó exclusivamente de forma virtual por un mes y medio aproximadamente y posteriormente se pasó a una modalidad híbrida. Más allá de ese contexto puntual, se evidenciaron falencias en la comunicación con las familias también desde lo presencial, ya que se utilizaban cuadernos de comunicados enviados a los hogares de forma semanal, pero este medio no es práctico cuando surgen imprevistos o comunicados de último momento y a su vez, si las familias no lo firman, desde el centro educativo no se puede saber si están enterados de las comunicaciones enviadas.

Desde la virtualidad, si bien los docentes trabajaron en plataformas como CREA, servicios de videoconferencia como *Zoom*, el canal utilizado por el equipo de dirección para enviar comunicados a las familias cuando se trabajó desde la virtualidad era *WhatsApp*. Si bien el uso de esta aplicación de mensajería tiene sus ventajas, como saber si las familias recibieron la información, que es instantánea, entre otros beneficios, también presenta sus desventajas, como lo es la informalidad del canal, que como red social se presta para la interacción entre los integrantes de los grupos (y en este caso, no siempre es buena, ya que se pierde lo esencial que se intenta comunicar en muchos casos).

Es desde ahí que desde el rol de asesor, se comienza a pensar en estrategias para implementar una comunicación eficaz con las familias, a través de un canal más formal y a su vez

instantáneo, que permitiera subsanar las dificultades que presentaban los medios utilizados hasta el momento.

Como se mencionó en el marco teórico, la comunicación es un proceso con “alto grado de dinamismo, de interrelación, donde los roles se transforman tantas veces como la naturaleza y características del acto comunicacional lo requieran y los canales y códigos se adaptan y adecuan a los diferentes momentos...” (Borra & Pérez, 2021, p. 25)

Existen diferentes investigaciones sobre comunicación organizacional, pero la particularidad de ésta, es el cambio de escenario debido a la pandemia por COVID-19, lo que de alguna forma precipitó la necesidad de un cambio en la comunicación con las familias, ya que de por sí los medios que estaban utilizando previos a este nuevo escenario ya no eran eficaces.

Desde esta óptica y junto a un equipo impulsor propuesto desde la organización, se pensó en un plan de mejora organizacional que contemplara las necesidades antes descritas.

Otro aporte que esta investigación brinda a la comunidad científica, es la importancia del uso de las herramientas tecnológicas para articular la comunicación, y de esa forma adaptarse a las características de la sociedad actual, pero tomándolas como medio para satisfacer el fin último que es la eficacia de la gestión en la comunicación con las familias.

Meirieu (2021) en un artículo sobre retos para enfrentar una pedagogía adaptada al futuro, menciona que “la tecnología, en el sentido de Platón, es un fármaco, algo que en cierta dosis puede ser un remedio o algo que en otra dosis puede ser venenoso.” (p. 78). Haciendo alusión a lo digital, el autor explicita que “puede ayudar en la medida en que nos libera de toda una serie de limitaciones. Gracias a lo digital podemos hablar a distancia. Puede ser un remedio en la medida en que contribuye a que la información circule” (Meirieu, 2021, p. 78). Mirado desde esa perspectiva, y pensando desde el rol de asesor, se pensó en primer lugar en qué necesidades cubriría esa *App* a nivel de comunicación, es decir, a qué objetivos apuntaría. En este caso, la *App* sería el medio que llevaría al fin deseado, que es una eficaz gestión de la comunicación con las familias.

De este trabajo de investigación queda pendiente otra cuestión que surgió en la primera entrevista exploratoria y es la organización del tiempo pedagógico cuando se trabaja desde la virtualidad. En dicha entrevista se percibe claramente la dificultad de poder separar la comunicación externa de lo que son las nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje que se impusieron de forma repentina por la coyuntura especial por la que se estaba atravesando.

Una de los planteos que exigían algunas familias era trabajar el horario completo con actividades sincrónicas y las directoras planteaban que en reiteradas ocasiones intentaban persuadirlos que no era lo mejor para sus hijos, sosteniendo la importancia de alternar actividades sincrónicas y asincrónicas. Una pregunta de investigación que podría plantearse, pensando en la posibilidad de nuevamente tener un escenario similar, (en el cual la organización se viera en la necesidad de suplantar la presencialidad por virtualidad) sería: ¿Cómo podría organizarse una rutina escolar eficaz para lograr aprendizajes potentes y en profundidad desde la virtualidad? Y desde esa pregunta surgirían además variadas ramificaciones, por donde comenzar a pensar otra posible investigación, que siguiendo la clasificación de Frigerio (1992) estaría más bien focalizada a las dimensiones organizativa y pedagógica.

Se considera que el proceso realizado ha sido un camino muy productivo y de muchos aprendizajes personales. Fue muy interesante comprender la importancia de los aprendizajes obtenidos en cada una de las materias del master, las cuales fueron los cimientos que permitieron el desarrollo de este trabajo de investigación.

## Referencias Bibliográficas

- Administración Nacional de Educación Pública. (1994, diciembre 19). Habilitación de institutos docentes privados (Ordenanza N° 14). [https://www.ces.edu.uy/phocadownload/Normativa/documentos/ordenanza\\_14.pdf](https://www.ces.edu.uy/phocadownload/Normativa/documentos/ordenanza_14.pdf).
- Administración Nacional de Educación Pública (2022). Departamento de Educación Privada. <https://www.dgeip.edu.uy/perfil-de-funciones/>
- Albert, M. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. Mc Graw-Hill.
- Aldunate, & Córdoba, J, (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. *Manuales 68, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Moreira, M (2009). *Introducción a la tecnología educativa. Manual Electrónico*. Universidad de La Laguna.
- Banco Mundial (2020). *Educación y COVID-19*. <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2020/03/24/world-bank-education-and-covid-19>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla
- Blejmar, B., Nirenberg, O., & Perrone, N. (1998). *La juventud y el liderazgo transformador*. Organización Panamericana de la Salud,. Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud; Fundación W.K. Kellogg.
- Bolívar, A. (2006). *Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna*. *Gestión Acao, Volumen 9 (1), 37–60*. [www.oei.es/evaluacioneducativa/evaluacion\\_institucional\\_bolivar.pdf](http://www.oei.es/evaluacioneducativa/evaluacion_institucional_bolivar.pdf)
- Borra, L., & Pérez, G (2021). *Las nuevas formas de comunicación en clave democrática y de DD.HH. La participación y la educación en pandemia*. Ed. Bitácora.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red*. (Vol. I). Alianza Editorial.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.

- Cella, G (2020). *Los agentes y sus roles en el proceso de comunicación: pilares fundamentales en la gestión de los centros educativos*. [Master en Gestión Educativa. Instituto de Educación Universidad ORT Uruguay]. Sistema de Bibliotecas de la Universidad ORT Uruguay. <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/4186/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. (3°. ed.) McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2. ° ed.). McGraw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*.
- Corredor, E. (s/f). *Técnicas de Investigación: Identificación del problema*. [https://repository.unad.edu.co/reproductor-ova/10596\\_22997/PDF.pdf](https://repository.unad.edu.co/reproductor-ova/10596_22997/PDF.pdf)
- D'Elía, L. (2010). Líneas fundamentales de la conducción democrática y participativa de la ANEP. En L. Yarzabal (Coord.). *Una transformación en marcha: políticas instrumentadas por el CODICEN 2005-2009* (pp. 39-65). Montevideo: CODICEN.
- Daft, R. (1994), *Management*. The Dryden Press, Fort Worth, p. 478.
- Darder, P. (2008). Las dimensiones personales, base de la participación. En J. Gairín, & S. Antúnez (Eds.). *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad* (Vol. 1. pp. 478- 486). Madrid: Wolters Kluwer.
- Díez Gutiérrez, E (2016) *Gestión, Organización Escolar y Liderazgo Pedagógico. Módulo 1: Introducción a la Organización Escolar*. Universidad de León. <https://ocw.unileon.es/organizacion-escolar/wp-content/uploads/sites/30/2013/02/GOE-M%C3%B3dulo-1.pdf>
- Dussel, I., Ferrante, P., & Pulfer, D. (2020). *Pensar la Educación en tiempos de pandemia*. Ed. UNIPE. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unipe/20200820015548/Pensar-la-educacion.pdf>
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio*. Editorial Paidós.

- Farinango, L. (2021). ABP Transmedia aplicado a la asignatura de Comunicación en las organizaciones. *Revista Andina De Educación*, 4(2), 21–27. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.2.3>
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Frías, R. (2000). *Una aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones*. Revista de la Universidad Complutense de Madrid. *Nómadas, Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, (1) 1-13. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18100103>
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., y Aguerrondo, I. (1992). *Las Instituciones Educativas. Cara y Ceca*. Troquel.
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. La Muralla.
- Gairín, J. (2006, octubre 18-20). *Los planes de mejora y la satisfacción de la comunidad educativa*. Jornadas de inspección educativa.
- Gairín, J. (2008). La gestión del conocimiento de los directivos. La experiencia virtual de la red Atenea. *Avances en supervisión educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*. (8). 1-14. [http://www.ub.edu/obipd/docs/article\\_gestion\\_conocimiento\\_directivos-j.gairin.pdf](http://www.ub.edu/obipd/docs/article_gestion_conocimiento_directivos-j.gairin.pdf)
- Gairín, J., & Sánchez, S. (2011). *Municipio y Educación: reflexiones, experiencias y desafíos*. EDO; FIDECAP.
- García, R., & González, E. (1998). Internet en el contexto de la comunicación multimedia: Un instrumento para el desarrollo científico en educación. *Revista Fuentes*, (1). <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2295>
- Gigli, A., Demozzi, S. & Pina - Castillo, M. (2019). La alianza educativa escuela/familia y los grupos de chat de padres: una mirada a la situación italiana. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 22(3), 15-30. <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.22.3.389271>
- Hennessey, G., Costa, J., Fuentes, S., Aljure, C., Arribas, A., Pacheco., R & Manucci, M. (2006). *Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio*. Ediciones Ciespal.

- Hernández V., García J., Domingo J., Bolívar A, & Luengo F. (2005). Nuevas formas de asesorar y apoyar a los centros educativos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1), 382-402. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130138>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. (5° ed.). Mc Graw Gill.
- Kliksberg, B. (2000) *Capital social y cultura: claves olvidadas del desarrollo. BID*.<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Capitalsocial-y-cultura-Claves-olvidadas-del-desarrollo.pdf>
- Lion, C. (2021). *Prácticas educativas con tecnologías en educación superior. Interrogantes y perspectivas*. Facultad de Farmacia y Bioquímica. Universidad de Buenos Aires. <http://www.ffyb.uba.ar/area-pedagogica-202/ampliacion-de-contenido-area-pedagogica/practicas-educativas-con-tecnologias-en-educacion-superior-interrogantes-y-perspectivas?es>
- Llorca, G & Cano, L (2015). Espacio y tiempo en el siglo XXI: velocidad, instantaneidad y su repercusión en la comunicación humana. *ComHumanitas. Revista científica de comunicación*, 6(1), 219-233.
- Macia Bordalba, M. (2019). Principales canales para la comunicación familia-escuela: análisis de necesidades y propuestas de mejora. *Revista Complutense de Educación*, 30(1), 147-165. <https://doi.org/10.5209/RCED.56034>
- Martín, I (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*. 26 (51), 52-67. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005106>
- Martínez, I., Cascales-Martínez, A., & Gomariz-Vicente, M (2017). Grupos de WhatsApp en familias de Educación Infantil y Primaria. *Revista latinoamericana de tecnología educativa*, 16 (2), 239-245. <http://dx.medra.org/10.17398/1695-288X.16.2.239>
- Meirieu, P. (2021). El futuro de la Pedagogía. *Teoría De La Educación. Revista Interuniversitaria*, 34(1), 69–81.<https://doi.org/10.14201/teri.27128>
- Méndez, M., & González, N (2008). *Plan para la creación de una Dirección de Comunicación Corporativa para la Empresa Media Team Dominicana*. [Master en Gerencia de

la Comunicación Corporativa. Universidad APEC. Santo Domingo].  
[https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MGC\\_05\\_2010\\_AV1577.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGC_05_2010_AV1577.pdf)

Meneses, J., y Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Universitat Oberta de Catalunya.

Moeller, M & Navarro, M (2014). *Proyectos de gestión educativa*. ECORFAN México.  
[https://www.ecorfan.org/manuales/manuales\\_nayarit/Proyectos%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20V6.pdf](https://www.ecorfan.org/manuales/manuales_nayarit/Proyectos%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20V6.pdf)

Murillo, J (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24. <https://educra.cl/wp-content/uploads/2021/08/Una-Direccion-Escolar-para-el-Cambio.pdf>

Orsi, M. (2021). *Educación en tiempos de COVID-19: la perspectiva docente*. [Tesis de grado. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Sociales].  
[https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/26866/1/TS\\_OrsiJohanna.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/26866/1/TS_OrsiJohanna.pdf)

Pascual, R (1988) *La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio*. Primera Edición. Editorial Narcea S.A.

Pozner, P (2006). *La supervisión en la educación básica para impulsar la mejora continua*. SYCSA.

Rivoir, A. (2017). *De las tecnologías a los resultados tangibles. Los vínculos entre habilidades digitales, los usos de internet, y los beneficios obtenidos en el bienestar de los estudiantes de educación media pública uruguaya*. [Síntesis del Informe final UCU.DS. Montevideo, Uruguay.]  
[https://digital.fundacionceibal.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/221/1/FSED\\_2\\_2015\\_1\\_110001.pdf](https://digital.fundacionceibal.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/221/1/FSED_2_2015_1_110001.pdf)

Rodríguez Gómez, G., Gil J. & García Giménez, E. (1996). *Metodología De la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.

Rosabal, S., & Solís, Y. (2020). La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19. *Innovaciones*

*Educativas*, 22(Especial), 228 - 242.  
<https://doi.org/10.22458/ie.v22iEspecial.3225>

- Sayago, L (2009) *Fundamentos de la comunicación organizacional*. Universidad De Champagnat - Licenciatura En RR.HH.  
<https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-comunicacion-organizacional/>
- Silveira, M (2021). Proyecto de Investigación Organizacional. (Documento no publicado). Universidad ORT Uruguay, Instituto de Educación.
- Silveira, M (2021). Plan de Mejora Organizacional. (Documento no publicado). Universidad ORT Uruguay, Instituto de Educación.
- Tejera, A (2020). *Guía de Aprendizaje de la materia: Gestión de las Instituciones Educativas. Módulo 2. La Gestión como problema*. Universidad ORT Uruguay, Instituto de Educación.
- Túñez, M (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblo, <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11904>
- Uruguay (2019, enero 16) Ley n° 18437: Ley General de Educación. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18437-2008>
- Vaillant, D. (2017). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción. En G. Muñoz y J. Weinstein (Eds), *Mejoramiento y Liderazgo en la escuela once miradas*. (1° ed., Vol. 1, pp. 263-294). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vázquez, M. (2007). *La metodología de casos*. Grafica Don Bosco.
- Wood, P., & Smith, J. (2017). *Investigar en educación Conceptos básicos y metodología para desarrollar proyectos de investigación*. Narcea.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar. Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. (2°. Ed, Vol. 1). Brujas.

Yuni J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. (2º. Ed, Vol. 2) Brujas.

## **ANEXOS**

**Anexo I. Informe del Proyecto de Investigación Organizacional**

**UNIVERSIDAD ORT URUGUAY**

**Instituto de Educación**

**Master en Gestión Educativa**

**Proyecto de Investigación Organizacional**

**Investigadora: María Paula Silveira Díaz - 238754**

**Docente Orientador: Rodolfo Sosa Jacué**

**Fecha: 01/09/21**

## INDICE

1. Presentación de la Organización y de la Demanda Institucional.....	126
1.1 Presentación del centro .....	126
1.2 Descripción de la demanda .....	127
1.3 Plan de trabajo .....	129
Tabla 1: Plan de Trabajo.....	130
1.4 Encuadre Teórico.....	131
1.4.1 La comunicación organizacional.....	132
1.4.2 Cultura organizacional .....	132
1.4.3 Liderazgo .....	133
1.4.4 Tecnología y globalización .....	135
2. Desarrollo de la investigación .....	135
2.1 Fase Exploratoria.....	136
Tabla 2: Cronograma de entrevistas exploratorias .....	136
2.2 Análisis de la información .....	136
2.3 Modelo de Análisis .....	137
Figura 2. Modelo de análisis .....	137
2.3.1 Observaciones y comentarios del investigador .....	137
2.4 Resultados de la Primera Fase.....	138
2.5 Fase comprensión del problema .....	138
Tabla 3: Cronograma y herramientas utilizadas.....	138

Figura 3: Indica la clase a la que asiste el estudiante por el que se responde la encuesta.....	140
2.5.1 Entrevista a directora .....	140
2.5.2 Entrevista a docentes .....	141
2.5.3 Encuesta a familias de la institución.....	143
2.6 Triangulación de datos.....	144
2.6.1 Niveles y lógicas en juego.....	146
Figura 4 Modelo del Iceberg .....	147
3. Conclusiones y acuerdos con la organización .....	149
Figura 5. Árbol de Problemas .....	149
Figura 6 Árbol de Objetivos .....	151
3.1 Referencias para el Plan de Mejora .....	152
Figura 7. Líneas de trabajo para el plan de mejora organizacional.....	153
4. Bibliografía .....	154
5. ANEXOS .....	156
Anexo 1) Pauta de primer entrevista exploratoria.....	156
Anexo 2) Pauta de entrevista exploratoria para validar la demanda .....	157
Anexo 3) Tabla 4: Tabla de análisis por dimensiones, temáticas y actores.....	158
Anexo 4) Pauta de entrevista en profundidad a una de las directoras.....	161
Anexo 5) Cuestionario de entrevista semiestructurada a maestros .....	161
Anexo 6) Tabla 5: Matriz de análisis de página web de la institución.....	162
Anexo 7) Pauta de encuesta a familias del centro educativo. ....	163

## **1. Presentación de la Organización y de la Demanda Institucional**

Este primer apartado nos sitúa en el contexto donde se realizó la investigación con una presentación del centro, infraestructura edilicia, actores involucrados y la presentación de la demanda. Se presenta también el plan de trabajo y la fundamentación teórica en la que se basó este informe, con las definiciones de los conceptos que se utilizaron de marco.

### **1.1 Presentación del centro**

La institución abordada como objeto de estudio es un centro educativo privado y habilitado, según las normas dictaminadas por la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) para las instituciones privadas de educación.

La institución se encuentra ubicada en un barrio céntrico de una ciudad del interior del país. En la misma funcionan grupos de educación inicial, primaria, secundaria y curso para educadores de preescolar.

En cuanto a la infraestructura, la institución se ha ido adecuando a lo largo de los años, ya que inició con guardería y paulatinamente ha ido creciendo. Las salas de Primaria están equipadas con computadoras electrónicas y acceso a Internet. El colegio tiene sala de reuniones, de informática, sala de expresión corporal y danzas, un laboratorio para trabajar ciencias de la naturaleza y emisora de radio estudiantil.

Cuenta con patios de juegos amplios y seguros para la recreación, cancha de fútbol y dos canchas de *handball*. El departamento psicopedagógico dispone de un gabinete de atención a niños y padres. El sector de recreación cuenta con salas y comedor destinados especialmente para tal fin.

El colegio ofrece servicio de cantina cumpliendo las exigencias de contar únicamente con merienda saludable. Posee un sistema de seguridad electrónico con video vigilancia por internet y sistema de detección y extinción de incendios hidráulicos, tal como lo exige la Dirección Nacional de Bomberos.

El mismo centra sus actividades en un proyecto educativo basado en la adquisición y formación en valores, brindando a sus alumnos habilidades sociales y una educación acorde con las exigencias del mundo actual con autonomía moral e intelectual capaces de valorar sus actitudes de hacer y aprender a ser.

El área de primaria está compuesta por 145 alumnos. Es gestionada por dos directoras. Se destaca como particularidad que ambas son nuevas en el cargo, ya que iniciaron sus funciones este año.

En lo que refiere al cuerpo docente de esta área, el mismo está compuesto por ocho maestros de aula y seis profesores especiales de Inglés, Portugués, Música, Arte, Educación Física e Informática. Algunos de ellos desde hace años que están trabajando en la institución y forman parte de su identidad mientras otros han ingresado este año.

Cabe destacar que debido a la pandemia que se está viviendo desde el año pasado (2020), la educación inicia un nuevo período en la historia, no solamente en nuestro país, sino también en el mundo.

En particular esta institución ha debido adecuar su organización escolar a este nuevo contexto, ya que se debió pasar del trabajo presencial con los alumnos a realizarlo de forma virtual. Es así que se han combinado actividades sincrónicas y asincrónicas, organizadas por el equipo de gestión y llevadas a cabo por los maestros de aula, profesores de actividades extracurriculares y estudiantes.

En cuanto a esta organización escolar, el personal directivo debió primeramente diagnosticar el nivel de conectividad digital a internet de la población estudiantil a cargo (tarea que se llevó a cabo durante el año pasado), para luego determinar una serie de etapas para continuar el proceso educativo. Esto sirvió de ayuda para continuar implementando este tipo de organización durante este año lectivo.

## **1.2 Descripción de la demanda**

La problemática fue identificada a partir de la entrevista (EE) realizada a las Directoras de Primaria (D1 y D2). Posteriormente se aplicó otra entrevista exploratoria, a una de las directoras (D1) para validar dicha problemática.

A nivel general, las preocupaciones comenzaron luego de que la pandemia comenzara en nuestro país, a inicios de marzo de 2020.

Las líneas de acción llevadas adelante por el equipo de dirección en relación a dicha problemática fueron implementar diferentes formas de comunicación con las familias y realizar cambios en la organización de las rutinas escolares, en función de adaptarlas a la nueva realidad emergida durante el trabajo desde la virtualidad.

Pese a la mayor disposición y compromiso de la dirección y el equipo docente del centro en estudio, algunas de las familias no se muestran conformes con las formas de implementar la virtualidad y comienzan a haber algunos problemas derivados de esto.

Las estrategias llevadas a cabo por la institución no han generado los resultados esperados. Las directoras hacen alusión a las dificultades que se enfrentan a la hora de comunicarse con esas familias, como se constató en la entrevista: “a veces lo que los padres exigen quizás no sea tan viable.” (E1.D1:25). Plantean también que las familias exigen más horario de clases virtuales sincrónicas: “...a pesar de tener una carga bastante importante de zoom, querían más.”(EE2.D1:2).

Estas situaciones se relacionan con otra problemática planteada por las directoras, que son los cambios en los canales de comunicación a partir de la pandemia. Se dejan de utilizar los cuadernos de comunicados y se implementan otras estrategias.” En realidad estaba como bastante definido el tema de la comunicación [...] nosotros nos comunicamos con el cuaderno comunicador los días viernes entonces los padres están como expectantes y los días viernes va comunicado, ya se informaban y sabían lo que iba a transcurrir en las próximas semanas. A partir de la virtualidad eso se pierde. Empezamos a buscar otras formas, otras alternativas para poder tener una buena comunicación. Ahí arrancamos con un grupo de *whatsApp*, arrancamos con la plataforma Contenidos y Recursos para la Educación y el Aprendizaje (CREA), el *Zoom*, bueno o sea, son distintas alternativas que hemos estado trabajando y manejando conforme a lo que va resultando también, porque cuando vemos que algo no funciona intentamos cambiarlo para ir mejorando, buscando alternativas.” (EE1 D2: 27)

En suma, la demanda se centra en las dificultades del centro educativo para gestionar la comunicación con las familias en tiempos de pandemia. Siguiendo la clasificación establecida por Frigerio et al., (1992), el estudio centra la intervención en las dimensiones organizacional y comunitaria y los principales actores involucrados son: equipo de gestión, docentes, alumnos y familias.

En relación a la dificultad central planteada por las directoras, se seleccionaron determinados factores causales implicados en la problemática seleccionada. Los mismos también se dedujeron a partir de las diferentes entrevistas realizadas a las directoras y maestros de aula. Uno de ellos es: cambios en la organización escolar en tiempos de pandemia. Estos datos son extraídos de la EE1 a las directoras, donde ellas expresan: “como todos bien saben el tema de la pandemia sanitaria, entonces la organización escolar, los horarios, la organización de

los turnos y todas las medidas sanitarias han influido obviamente en el desarrollo de una rutina escolar normal entre comillas, adecuación de las propuestas de clase a la virtualidad, vínculos tensos con las familias en tiempos de pandemia y necesidades de los alumnos que parecen no coincidir con las exigencias de las familias.” (EE1.D1:8).

Otro de los factores causales es: adecuación de las propuestas de clase a la virtualidad. Las directoras mencionan en una de las entrevistas que las familias no tienen en cuenta las dificultades que implica la adecuación de las propuestas áulicas a la virtualidad. En palabras textuales ellas expresan: “sin quizás ponerse del lado del docente que esto de la virtualidad es tan trabajoso, arduo, tanto para ellos como para nosotros.”(EE1.D1:25).

Siguiendo con los factores causales, se deduce que otro importante son los vínculos tensos con las familias en tiempos de pandemia. En referencia a esto, las directoras manifiestan en la EE1 “...quizás desde una institución privada eso como que se potencie más porque hay intereses en el medio verdad? donde los padres exigen un servicio, si? y a veces quizás no haya mucha empatía con el rol del docente como decía ella, los maestros estamos haciendo hasta lo posible e imposible por comunicarnos con los niños, por vincularnos con los niños, porque los niños estén atendidos, por tratar de que ellos aprendan y por cubrir de alguna manera en este campo virtual y los contenidos programáticos, pero a veces encontramos como cierta eh...cómo te puedo decir [...] exigencia si podemos decirle de parte de los padres”.(EE1.D1:25)

Finalizando con los factores causales, nos encontramos con lo que comprende al alumno en sí y es que las necesidades de los alumnos no coinciden con las exigencias de las familias.

Una de las directoras en la EE2, explicita: “Poner un horario continuo de la una a las seis implica que no cumplen los objetivos docentes, ¿verdad? porque ya los chiquilines [...] después llega un momento que no los agarras.”

Según el modelo de análisis presentado (véase figura N°2) la acumulación de estos factores inciden de forma negativa en los vínculos que se generan entre la institución y las familias y todo a lo que esto conlleva.

### **1.3 Plan de trabajo**

El trabajo de campo se realizó durante tres meses y se fue realizando en función de la disponibilidad de tiempos de los referentes consultados de la institución en estudio.

Según lo previsto en el marco del diagnóstico organizacional, se pueden diferenciar cuatro fases: Identificación de la demanda, comprensión del problema, conclusiones y acuerdos con la institución, informe final con anexo académico.

A continuación se presenta el desarrollo de las actividades realizadas que se pueden apreciar en la tabla 1, donde se establece el plan de trabajo.

**Tabla 1: Plan de Trabajo**

<b>Fase 1: Identificación de la demanda institucional.</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>
Entrevistar y transcribir					
Tabla de dimensiones					
Cronograma					
Matriz de análisis					
<b>Fase 2: Comprensión del problema</b>					
Encuadre teórico					
Relevamiento en profundidad					
Encuesta de cuestionario auto-administrado					
Análisis documental					
Sistematización de información					
Observaciones y comentarios del investigador.					
<b>Fase 3: Conclusiones y acuerdos con la institución</b>					
Conclusiones y acuerdos con la institución					
Establecimiento de prioridades					
Identificación de involucrados en la mejora					
<b>Fase 4: Informe final con anexo académico</b>					
Presentación de informe y anexos académicos a la Universidad.					
Presentación de documento a la institución					

Fuente: elaboración propia.

## 1.4 Encuadre Teórico

El desarrollo de los conceptos proporcionados a raíz de la demanda institucional se puede ver en el mapa conceptual que se presenta a continuación en la Figura N° 1.

**Figura N° 1. Mapa Conceptual**



Fuente: elaboración propia

El mapa conceptual refiere a la gestión de la comunicación del centro educativo, contextualizada específicamente en tiempos de pandemia, donde la comunicación pasa a ser esencialmente virtual.

Se encuentran centrados aquellos conceptos transversales para poder hacer posible la gestión de la comunicación, como lo son el liderazgo y la cultura organizacional del centro educativo, siendo éstos ejes que articulan los demás conceptos, como la comunicación organizacional, la organización escolar en tiempos de pandemia, las competencias digitales de los directores y maestros, ya que las mismas son esenciales a la hora de establecer canales de comunicación virtuales con las familias y alumnos. De estos conceptos mencionados, se desprenden los demás, donde la comunicación organizacional se manifiesta a través de canales de

comunicación, y desde allí se gestan relaciones vinculares, tanto entre directivos y docentes, como con las familias del centro educativo. A su vez la desigualdad digital abre una brecha importante que atraviesa a todos los actores mencionados.

En esta investigación en particular, los conceptos representados están relacionados directamente con la gestión de la comunicación organizacional.

#### **1.4.1 La comunicación organizacional**

Fernández Collado (2009), explicita que la comunicación organizacional es el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras.” (p. 12)

El autor menciona que “pueden transmitirse, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, quedarse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.” (Fernández Collado, 2009, p. 12)

#### **Canales de comunicación**

En cada institución en particular existen canales de comunicación que hacen que ésta sea más o menos formal, respondiendo a la cultura de cada centro. Al respecto, Chiavenato (2009, p. 321) afirma que “algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos”.

Todo centro posee líneas de comunicación que generan redes de trabajo, la comunicación es para la gestión de un centro un reto, en donde muchas veces radica el conflicto, y está en la gestión del centro la posibilidad de transformarlo en crecimiento para las diferentes partes.

#### **1.4.2 Cultura organizacional**

Se puede afirmar que la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones.

Chiavenato (2009) explicita que “la cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.” (p. 124)

“La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias.” (Chiavenato, 2009, p. 123)

En este sentido, Chiavenato (2009) explicita que:

...es similar a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. (Chiavenato (2009, p. 123)

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles.

### **1.4.3 Liderazgo**

El liderazgo es, en palabras de Chiavenato (2009) “un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes.” Esa influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder y los liderados” (p. 336)

Cella (2020) explicita que el concepto de liderazgo está fuertemente vinculado al concepto de cultura institucional, ya que ésta depende principalmente de los estilos, las conductas, las formas de trabajo y de accionar de la organización que se transmiten a lo largo del tiempo.

#### **El director como líder**

Desde sus comienzos los centros educativos poseen un director o consejo de directores, estos son quienes tienen la responsabilidad del funcionamiento de cada institución.

Hoy en día existe una tendencia de cambio del perfil del líder, se apuesta a un liderazgo en equipo, basado en centros educativos conectados con el contexto situacional de su entorno y

sus propios líderes educativos, permitirá que exista una retroalimentación constante, traducido en un trampolín para lograr las metas u objetivos fijados. En palabras de Vaillant (2017, p. 263) deben “transformar las estrategias de formación y romper el aislamiento (...) de los centros educativos.”

La situación actual por la emergencia sanitaria muestra una gran transformación de la gestión que realiza el personal directivo de los centros educativos, por lo cual se deben generar cambios en todas las áreas; estos cambios a su vez se convierten en desafíos, al no tener respuestas ni estrategias claras para la ejecución de los procesos de gestión, debido a lo abrupto que fue la necesidad de adaptar la mediación pedagógica a la no presencialidad. Esto a través de plataformas y herramientas tecnológicas con las cuales no se cuenta con una gran experticia.

Estos retos que afronta el equipo directivo tienen que ver con cambios que son necesarios en su gestión y que a la vez requieren de un seguimiento, como es en el caso del grupo docente y su adaptación a las nuevas metodologías de enseñanza a la distancia, lo que implica empoderarlos en herramientas y estrategias de mediación tecnológica, que, según los entrevistados, es uno de los mayores desafíos.

Aunado a lo anterior, se suma a estos desafíos, la población estudiantil y las familias con condiciones, en muchos casos desfavorables, para desarrollar un proceso educativo en los hogares, lo que trae consecuencias negativas, y por lo que el equipo directivo tiene que responder por la crisis actual.

Al decir de Rosabal & Solís (2020):

Estas habilidades de gestión se vuelven protagonistas e indispensables en la cotidianidad del equipo de gestión, como es el caso del apoyo más individualizado al grupo docente, priorizar contenidos del plan de estudios, un mayor trabajo colegiado con los diferentes organismos de apoyo, las familias y el grupo de docentes, además de delegar en personas estratégicas ciertas funciones para el apoyo de la dirección del centro educativo, así como también empoderar a las familias para que el estudiantado se mantenga dentro del sistema, mediante una comunicación constante y asertiva. (Rosabal & Solís, 2020, p. 10)

#### **1.4.4 Tecnología y globalización**

La tecnología, principalmente las tecnologías de la información han revolucionado el mundo.

El internet está cambiando no sólo la manera en que las personas interactúan, sino también la manera en que las organizaciones trabajan internamente.

Las sociedades modernas se están organizando de forma totalmente nueva mediante las redes digitales. Éstas ligan a las personas que están en los hogares, en los centros de trabajo, en las empresas y sus filiales en varios países, en las diferentes partes de las cadenas productivas, en una empresa o con sus clientes y proveedores, creando una verdadera aldea global de comunicación y de acciones virtuales que imprime un nuevo sentido al término globalización.

Esta revolución trae el desafío de resignificar los tiempos del aula más allá de sus fronteras. El desafío de pensar en aulas que trascienden el espacio de las paredes del edificio escolar y tiempos de reflexión diversos frente a las propuestas de las tecnologías y a los de la tarea académica.

Lion (2021) menciona que:

...las tecnologías de la información nos conectan en un tiempo atravesado por la velocidad y la fugacidad de las transacciones comunicacionales. Un tiempo que es simultáneo y, atemporal, sin principios ni finales ni secuencias. Es este fluir de tiempos que viaja a la velocidad de los satélites y que comunica en sincronía a personas que viven en lugares distantes, el que nos lleva a redimensionar la problemática de la construcción del conocimiento mediado tecnológicamente. (Lion, 2021)

Estas rupturas traen el desafío de resignificar los tiempos del aula más allá de sus fronteras.

En el contexto en que nos encontramos, el apoyo que brinde la tecnología de ahora en adelante va a ser fundamental para comprender y replantearse nuevas formas de gestionar una institución educativa.

## **2. Desarrollo de la investigación**

Esta investigación se desarrolla de la siguiente forma: una primera fase exploratoria donde se da el primer acercamiento a la institución, seguida de una fase de comprensión del problema.

## 2.1 Fase Exploratoria

En esta fase se aplicaron dos entrevistas exploratorias a informantes para identificar la demanda y seleccionar el problema.

**Tabla 2: Cronograma de entrevistas exploratorias**

Actores institucionales	Cantidad	Herramienta utilizada	Fecha de realización
Directoras	2 (total del universo: 3)	Entrevista exploratoria grupal vía zoom. (Véase pauta en Anexo 1)	12/05
Directora	1 (total del universo, 3)	Entrevista exploratoria individual vía <i>WhatsApp</i> . . (Véase pauta en Anexo 2)	17/5

Fuente: elaboración propia.

El instrumento que se utilizó fue la entrevista semiestructurada. Hernández (2014), define a la entrevista como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura.” (p. 418) En este caso, la entrevista se realizó con dos de las directoras del centro educativo. En cuanto a que es semiestructurada, Hernández (2014) al respecto explicita: “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.” (p. 418)

## 2.2 Análisis de la información

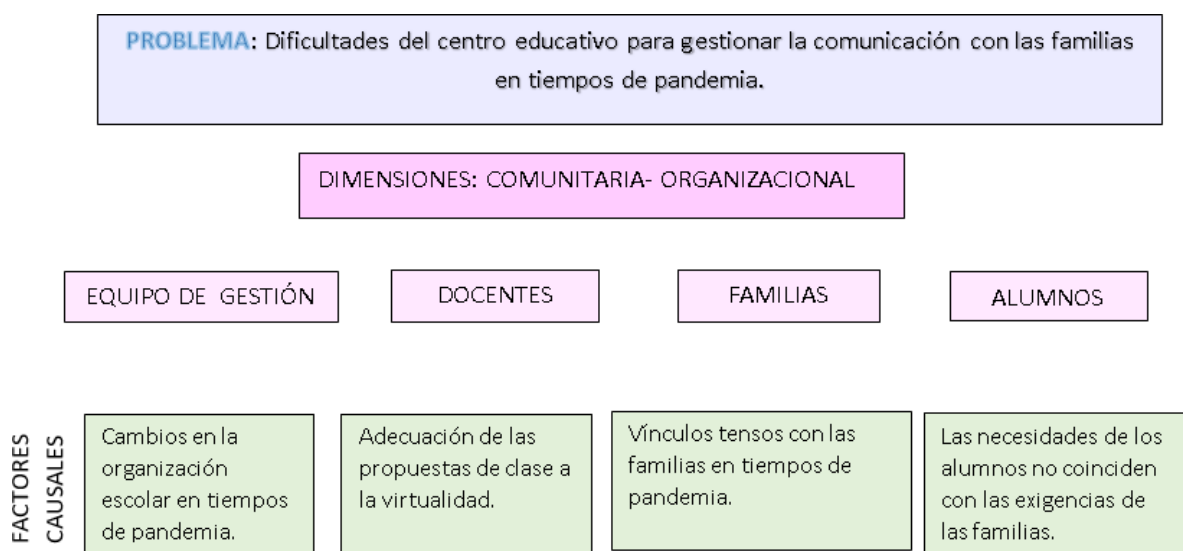
Yuni y Urbano (2006) explicitan que “el momento del análisis consiste en establecer las características del fenómeno a partir de los datos [...] Utilizando los recursos que proveen las técnicas de análisis de información, el investigador reconstruye el objeto a partir de la información empírica” (p. 58).

A modo de organizar los datos obtenidos, se realizaron las transcripciones de las entrevistas exploratorias a las directoras y se procedió a la creación de una tabla de análisis según la clasificación de dimensiones organizacionales de Frigerio et al (1992). (Véase anexo 3)

### 2.3 Modelo de Análisis

El modelo de análisis (Figura N° 2) fue utilizado para delimitar los posibles factores causales de la situación problemática identificada en la primera fase del proceso de investigación, además de la comprensión de cuáles son las dimensiones principales en las que se da y los actores involucrados en ella.

**Figura 2. Modelo de análisis**



Fuente: elaboración propia

#### 2.3.1 Observaciones y comentarios del investigador

De acuerdo a lo expresado por las directoras, la demanda requerida pone el foco en las dificultades en la gestión de la comunicación con las familias en tiempo de pandemia. Es por ello que para este estudio y con el fin de organizar la información, se utilizó la clasificación en dimensiones del campo institucional de Frigerio et al. (1992). La demanda mencionada se encuentra principalmente vinculada a dos de estas dimensiones, siendo éstas la comunitaria y la organizacional, aunque la pedagógica podríamos decir que se encuentra implícita de fondo. Con respecto a la primera, ésta hace mención a la relación del centro con su entorno,

mientras que la segunda analiza los estilos de funcionamiento, de distribución de tareas, de la división del trabajo, así como también del organigrama de la institución.

Posteriormente, se elaboró el modelo de análisis a partir de la interpretación de la matriz de análisis por dimensiones, temáticas y actores, el cual muestra a partir de las respuestas dadas por las directoras del centro educativo, cuáles son las posibles dimensiones involucradas en la problemática que se presenta, así como también los actores que intervienen y las temáticas allí tratadas. La búsqueda de patrones comunes en esta instancia generó el encuadre no solo de la problemática sino de los posibles factores causales de la misma. El modelo análisis se elabora a partir de los insumos encontrados. (Véase figura N° 2).

La elaboración del modelo permitió una visualización de la demanda del centro educativo referida a la comunicación con las familias en tiempos de pandemia, a su vez permitió una definición sobre las dimensiones involucradas, los actores que están relacionados con la misma, y los posibles factores causales que emergieron de la entrevista.

#### **2.4 Resultados de la Primera Fase**

En esta primera fase y luego de la colecta de datos y su posterior análisis se concluye que la dirección de la institución en cuestión tiene la necesidad de mejorar la gestión de la comunicación con las familias principalmente en tiempos de pandemia, donde los canales de comunicación son meramente virtuales. Esencialmente se plantea la necesidad de pensar en alternativas a los canales de comunicación tradicionales, que puedan ser eficaces y las familias se sientan conformes y también la necesidad de acordar criterios para la organización del tiempo escolar desde la virtualidad, ya que existen posiciones divergentes al respecto.

#### **2.5 Fase comprensión del problema**

Para profundizar en la problemática detectada a partir de la demanda del centro educativo en la fase exploratoria, en esta fase se procedió a realizar una nueva colecta de datos de corte cualitativo, a través de entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos y de corte cuantitativo, una encuesta. Las referencias sobre las técnicas se pueden apreciar en la tabla N° 3.

**Tabla 3: Cronograma y herramientas utilizadas**

<b>Actores</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Herramienta utilizada</b>	<b>Códigos</b>	<b>Fecha de Aplicación</b>
----------------	-----------------	------------------------------	----------------	----------------------------

Directora	1 (de un total de 3)	Entrevista de desarrollo, en profundidad. (presencial). (Véase pauta en anexo 4)	EPD2	27/5
Docentes (muestra)	3 (Primero, tercero y sexto, de un total de 7)	Entrevista de desarrollo, en profundidad (presencial). (Véase pauta en anexo 5)	EP	27/5
Total del Universo	1	Análisis documental de la página web de la Institución. (Véase matriz de análisis en anexo 6)	AD	16/05
Familias	Muestra de todos los grupos (32 respuestas de un total de 145 alumnos)	Encuesta (aplicación de cuestionario) (Véase pauta en anexo 7)	CU	16/06

Fuente: elaboración propia

En lo que refiere a la técnica cualitativa, la misma fue aplicada a través de entrevistas semiestructuradas en profundidad en cuatro oportunidades, una fue aplicada a una de las directoras y las otras tres fueron aplicadas a maestros de aula de primero, tercero y sexto año.

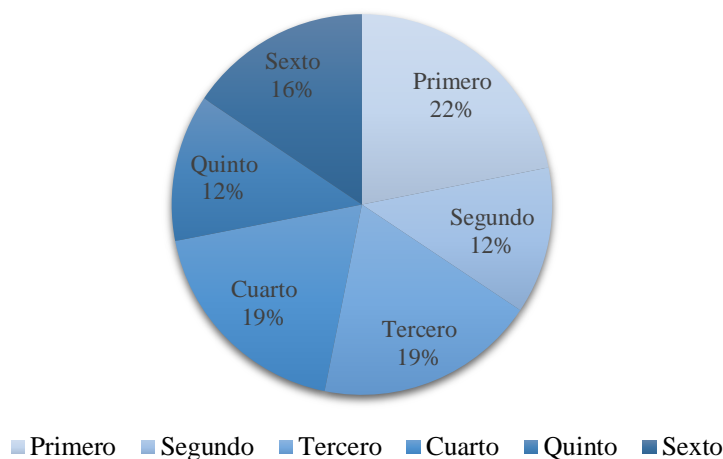
Por otro lado se realizó un análisis documental de la página web de la institución. Según Hernández, Fernández y Baptista, el análisis de documentos “le sirve al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias, o situaciones y su funcionamiento cotidiano” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p. 33). En el documento analizado se buscó registrar cuál es la presentación que la institución hace de sí misma. Dicho análisis se encuentra plasmado en la matriz (Véase anexo 6)

Dentro del corte cuantitativo, se aplicó una encuesta. El universo que se tomó fueron las familias de 145 estudiantes. La misma constó de 15 preguntas, de las cuales 13 fueron cerradas y dos abiertas. La encuesta se presentó a través de un formulario de Google enviado por *WhatsApp* a todas las familias de las clases de primero a sexto año del centro educativo. Esperamos una semana para dar tiempo a que las mismas pudieran responder y al cabo de ese intervalo obtuvimos 32 respuestas, número que tomamos como muestra para nuestra

investigación, ya que las respuestas se escinden de forma equilibrada entre las clases (ver figura 3).

**Figura 3: Indica la clase a la que asiste el estudiante por el que se responde la encuesta.**

**32 respuestas**



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a las familias.

Del total del universo, la muestra que respondió el cuestionario es representativa, ya que se escinde de forma relativamente equilibrada entre los diferentes grupos, a saber: 21,9% de primer año, 12,5 de segundo año, 18,8 % de tercer año, 18,8 de cuarto año, 12,5 % de quinto año y 15,6 % de sexto año.

La recolección de estos datos dio lugar a ampliar el conocimiento, ayudando así a la posterior triangulación de datos.

El guion de las entrevistas en profundidad a directora y a maestros se puede ubicar en el anexo 4 y el guion de la encuesta a las familias en el anexo 5.

### **2.5.1 Entrevista a directora**

En particular referido al tema de comunicación con las familias, se toma como actor clave a una de las directoras de la institución, por lo que se le realiza una entrevista en profundidad, luego de detectada la problemática institucional, ya que son nexo entre los docentes y las familias.

Para eso en primer lugar se le solicita que profundice más sobre la problemática, específicamente se cuestiona en qué aspectos se da esa exigencia (que desde la institución se plantea) por parte de familias de la institución y por qué creen que suceda. También se indaga acerca de qué acciones se han realizado desde la institución para mejorar este problema.

De esta entrevista surgen cuestiones relevantes a destacar. Un aspecto que se manifiesta como dificultad ante las clases virtuales es la organización de la rutina escolar. “Este año la diferencia es que la mayoría de los padres están trabajando, entonces a veces los niños o se quedan con algún papá o con algún abuelo o con algún hermano, pero manejamos ritmos y tiempos diferentes al 2020. Entonces eso también influye en la comunicación, porque los padres están mucho más...no sé si sensibles es la palabra...a la organización escolar [...] esto implica movilizar una cantidad de horarios de profesores y de maestros, este...y no es fácil compatibilizar todo para un desarrollo normal de la rutina escolar” (EP.D2:2).

Otra cuestión importante que surge en la entrevista es en lo referente a la organización de la rutina escolar también, pero en lo que refiere al tiempo y calidad del mismo en pantalla. La directora en la EP explicita: “...uno que lo mira de este lado, sabemos que no es sano para el niño porque implica un mayor horario frente a la pantalla, mayor concentración, no todas las edades pueden soportar tanta carga horaria con las computadoras, tenemos el problema de las conexiones, el problema del Internet, que no todos pueden tener un acceso o una flexibilidad o que sea más dinámica la conexión en todos los caso.” (EP.D2:6).

### **2.5.2 Entrevista a docentes**

De los ocho docentes de primaria (uno por grado, excepto tercero y cuarto año que son dos grupos por grado), se tomaron como muestra los siguientes: primero, tercero y sexto, ya que son los grados que desde la Dirección General de Educación Inicial y Primaria (DGEIP) se focalizan, por ser el inicio, medio y fin de la trayectoria escolar. Otro aspecto importante que se tomó en cuenta a la hora de escoger la muestra fue el tiempo en la institución de los docentes, tomando uno con una larga trayectoria en la institución (10 años-maestro de sexto año), otra con 9 años en la institución (maestra de primer año) y por último, una docente que ingresó este año al centro educativo, ya que muchas veces es bueno tener tanto la perspectiva de personas con mucho tiempo en la institución como personas que se han incorporado recientemente.

La entrevista a estos docentes comienza justamente con indagaciones generales en primera instancia, básicamente sobre el tiempo en la institución, cómo se sienten trabajando en ella,

fortalezas y debilidades que entienden tiene el centro y cómo es la relación con el equipo de dirección. Posterior a eso, se centró la atención en las características de su trabajo desde la virtualidad, cómo creen que se han sentido los alumnos, cómo se comunican con las familias cuando se trabaja desde lo virtual y cómo son los vínculos con ellos, si creen que están conformes con la forma en que se ha instrumentado la virtualidad y porqué.

Hubo respuestas distintas, pero hay algunas que nos interesa destacar aquí. En cuanto al trabajo desde la virtualidad dos de ellos expresan: “Yo como maestro viejo me costó muchísimo [...] eh... los maestros como yo, que son de la quinta generación, no estamos preparados para esto” (EP.M1:12). Otra de las maestras entrevistadas explicita: “...me gustaría tener más conocimientos sobre algunas herramientas tecnológicas a trabajar y algunas herramientas interactivas sobre todo, que si bien nos han explicado alguna, no tenemos formación para trabajar con la virtualidad.” (EP.M2:12)

Respecto a cómo creen los docentes que se sienten los alumnos trabajando desde la virtualidad, expresan: “...no hay comparación trabajar en la virtualidad, además es más difícil que el niño se concentre también.” (EP.M2:14)

Otro de los maestros expresa: “Hay de todo, depende mucho del apoyo de la casa, de la familia, este... eh... como te explico, hay niños que están solos, porque los padres trabajan y están solos y hay otros que los padres están, que no siempre se puede estar, porque los padres tienen que trabajar, [...] se necesita el apoyo familiar o hay problemas como que no hay conexión o que no le marcha la cámara o que está con el abuelo o con la abuela y ellos no los pueden ayudar, yo qué sé...” (EP.M1:14).

En lo referente al sentir de los alumnos respecto a las tareas enviadas, un docente expresa: “Deberes no quieren más, pero también para muchos la escuela es una guardería” (EP.M1:24)

En lo que refiere a la comunicación con las familias, todos los docentes entrevistados expresan que no tienen relación directa con ellos, que los comunicados son enviados por dirección siempre. Adjuntamos referencias de esto: “Este año armaron un grupo de *whatsApp*, este, que eso lo maneja la dirección. (EP.M1:18). “Si, en verdad la comunicación con las familias pasa más por el equipo de dirección.” (EP.M2:18). “...en el colegio tenemos un *WhatsApp* este... donde están todos los padres y por allí se les enviaban comunicados. (EP.M3.18)

En lo que refiere al vínculo con las familias se destacan algunos fragmentos de entrevistas: “en el colegio tratamos de que no haya contacto [...] el colegio trata de filtrar un poco eso,

¿viste? para que no nos interfiera en nuestra labor, entonces no tenemos ese contacto. Ellos me pueden escribir a CREA, pero no...” (EPD3: 20) “...este año tuve una experiencia como que me marcó un poquito. Porque los papás de repente se imaginan que la clase es una cosa y cuando ven la clase no es lo que ellos pensaban...” (EPD3: 23). Otro docente expresa: “Yo personalmente 10 puntos. Cuando estás en un colegio tenés que tener cintura. Hay que ganarse a los padres, porque o los tienes a favor o los tienes en contra.” (EPD1: 20)

La docente N° 2 explicita: “Ehhh...he hecho alguna que otra actividad, por ejemplo en el día de la madre, en que participaron todas, pero no es un vínculo estrecho digamos. Se intenta que no por el hecho de que a veces se generan situaciones complicadas, entonces es mejor que lo maneje el equipo de dirección.”(EPD2:20).

### **2.5.3 Encuesta a familias de la institución**

Como se mencionó anteriormente, la encuesta fue respondida por 32 familias de los alumnos del centro educativo. La misma fue autosuministrada, este término según Hernández (2010) “significa que será daré directamente a cada docente quienes lo responderán y no habrá intermediarios para la entrega” (p. 235)

Las preguntas realizadas en la encuesta dieron lugar a una clasificación en variables, las que darán lugar a dar respuesta a la demanda del centro educativo. Las mismas son: (1) vínculo con el estudiante por el que se responde la encuesta, (2) clase a la que asiste el estudiante, (3) si el alumno pudo seguir o no el curso desde la virtualidad, si las instancias de educación a distancia fueron debidamente/ escasamente/ no planificadas y aprovechadas por los alumnos, (5) cómo se valoran los apoyos recibidos por el equipo docente del centro educativo en tiempos de pandemia, (6) si el alumno contó con dispositivos electrónicos y conexión a Internet para seguir el curso, (7) si consideran que la educación mixta (virtual y presencial) es una buena alternativa educativa, (8) si las rutinas y horarios habituales del alumno con respecto al estudio se vieron modificados negativamente, (9) qué miembro de la familia se involucra en el seguimiento del curso, (10) si dialogan acerca de cómo se sienten los alumnos en la escuela o en el aula virtual, (11) si saben si existen medios para canalizar sus inquietudes desde la institución, (12) cómo son los comunicados institucionales, (13) si siempre se pueden comunicar con los maestros cuando lo necesitan y (14) por último se realizó una pregunta abierta, y por lo tanto se analizará cualitativamente. La misma da lugar a que las familias propongan formas de mejorar el acompañamiento de los estudiantes.

## 2.6 Triangulación de datos

Siguiendo la clasificación de Denzin (1994) tomada por Yuni y Urbano (2006) se realizó triangulación de datos, comparando datos provenientes de distintas fuentes sobre un mismo hecho, y triangulación metodológica, utilizando diferentes métodos combinados (Denzin, 1994, citado en Yuni y Urbano, 2006).

Para realizar la triangulación de los datos obtenidos de las encuestas y las entrevistas se escindió en 3 secciones, cada una de ellas hace referencia a temas comunes preguntados en ambas instancias.

En la sección a) se agruparon las variables 3 y 6 y se cruzaron los datos con las respuestas de las entrevistas realizadas.

En la sección b) se agruparon las variables 4, 5 y 7 se cruzaron los datos con las respuestas de las entrevistas realizadas.

En la sección c) se agruparon las variables 11, 12 y 13 y se cruzaron los datos con las respuestas de las entrevistas realizadas.

- d) Canales de comunicación con las familias cuando se trabaja desde la virtualidad.
- e) Conformidad o no de las familias con respecto a las formas en que se ha implementado la virtualidad.
- f) Vínculo con las familias en tiempos de pandemia (virtualidad).

Las variables cuantitativas descritas anteriormente en el apartado: encuesta a familias de la institución, son las que proceden de las encuestas realizadas a las familias. Se analizaron en conjunto con las respuestas obtenidas de las entrevistas a las directoras y docentes del centro educativo de la siguiente forma:

- d) Canales de comunicación con las familias cuando se trabaja desde la virtualidad.

El análisis de los datos recogidos aporta que los grupos de *whatsApp* con las familias es el canal más utilizado para comunicaciones de la institución hacia las familias, en menor medida se utiliza CREA y ZOOM. Evidencias en: (EED1 y D2:30), (EPD2:10), (EPD1:18), (EPD2:18), (EPD3:18 y 21).

- e) Conformidad o no de las familias con respecto a las formas en que se ha implementado la virtualidad.

De las familias que respondieron la encuesta, se analiza que más de 2/3 del total manifiesta que las instancias de educación a distancia fueron adecuadamente organizadas y aprovechadas, mientras que un poco menos de 1/3 de la muestra expresa que las instancias de educación a distancia fueron poco organizadas y escasamente aprovechadas. Ninguna de las respuestas apunta a que las instancias de educación a distancia fueron desorganizadas y no aprovechadas. De lo anterior se desprende que existe un 33% de la muestra que no está conforme con lo realizado en este período.

Por otro lado, en la entrevista exploratoria a las directoras una de ellas expresa: “...encontramos como cierta ehh... cómo te puedo decir... no me sale la palabra... exigencia si podemos decirle, como decía ella... más, más, más, más... sin quizás ponerse del lado del docente que esto de la virtualidad es tan trabajoso o arduo, para ellos como para nosotros.” (EE1.D1:25)

También se analiza la siguiente evidencia de la entrevista a la docente 3: “...este año tuve una experiencia como que me marcó un poquito. Porque los papás de repente se imaginan que la clase es una cosa y cuando ven la clase no es lo que ellos pensaban...” (EPD3:23)

Por último, explicitamos lo que menciona en la entrevista el docente 1: “Yo creo que ahí pesa también el tema económico, porque por lo que yo siento por afuera, dicen ahh...pero antes trabajaban 6 horas, 5 horas y ahora trabajan 1 hora y media.” (EPD1:23)

Un tercio de las familias de la institución no está conforme con las formas en que se implementó la virtualidad. Este dato coincide con lo extraído de las entrevistas a docentes y directivos de la institución.
---

f) Vínculo con las familias en tiempos de pandemia (virtualidad).

En esta sección se analiza que la gran mayoría de los encuestados saben que en la institución existen medios para canalizar sus inquietudes, mientras otros no tienen idea al respecto.

Por otro lado, los encuestados explicitan que los comunicados de la institución siempre han sido claros y los han comprendido sin inconvenientes un 62,5 de la muestra, un 37,5 % de la misma casi siempre logran entender los comunicados y ninguno de los encuestados manifiesta no entender los comunicados o que no le lleguen en tiempo y forma.

Con respecto al vínculo directo con los maestros, un 84,4% de los encuestados manifiesta siempre obtener respuestas por parte del maestro, un 12,5% en ocasiones manifiesta tener respuestas y sólo un 3,1% expresa que no tiene respuestas por parte del docente.

Al respecto, en la entrevista el docente 1 responde: “Yo personalmente 10 puntos. Cuando estás en un colegio tenés que tener cintura. Hay que ganarse a los padres, porque o los tienes a favor o los tienes en contra.” (EPD1: 20)

La docente N° 2 explicita: “Ehhh... he hecho alguna que otra actividad, por ejemplo en el día de la madre, en que participaron todas, pero no es un vínculo estrecho digamos. Se intenta que no por el hecho de que a veces se generan situaciones complicadas, entonces es mejor que lo maneje el equipo de dirección.”(EPD2:20).

La docente 3, en su entrevista menciona: “en el colegio tratamos de que no haya contacto [...] el colegio trata de filtrar un poco eso, ¿viste? para que no nos interfiera en nuestra labor, entonces no tenemos ese contacto. Ellos me pueden escribir a CREA, pero no...” (EPD3: 20)

De esta sección se deduce que el vínculo de los docentes con las familias es bueno en líneas generales, pero no es un vínculo estrecho, ya que la dirección es la que esencialmente mantiene el vínculo con las familias.
---

### **2.6.1 Niveles y lógicas en juego**

Para realizar un diagnóstico de la institución en estudio, se utilizó un analizador como lo es el iceberg. El mismo permitió realizar un acercamiento a las lógicas internas de las dinámicas institucionales, lo que posibilita una comprensión de la cultura institucional utilizando tres niveles definidos como lo son: lo visible (donde se establece lo evidente en una primera aproximación a los testimonios de los actores. Comprende lo dicho, lo visible, lo tangible), las prioridades (aquí el investigador releva las regularidades, modos de hacer, de comunicar y costumbres institucionales. Se hace patente lo que se considera relevante en el centro educativo y lo subyacente (donde se evidencian valores, principios y supuestos básicos de la cultura institucional) véase figura N° 4.

**Figura 4 Modelo del Iceberg**



**Lo visible:**

- Cambios en la comunicación institución-familia cuando se trabaja desde la virtualidad.
- Existen varios canales de comunicación con las familias, pero se priorizan los grupos de *whatsapp*.
- Exigencias de los padres para que se brinde un servicio pago (en este caso la educación de sus hijos).

**Las prioridades:**

- Existen dificultades en la comunicación con las familias en tiempos de pandemia.
- El equipo de dirección es el encargado de comunicarse con las familias.
- Escasa comunicación de los docentes con las familias (extra de las clases que se dictan desde la virtualidad).
- Formación y actualización docente en la enseñanza a través de la tecnología.

**Lo subyacente:**

- No hay comunicación fluida entre las familias y los docentes.
- Transición de los medios de comunicación tradicionales a medios de comunicación meramente virtuales.
- Compromiso del equipo de dirección en pro de mejorar la comunicación.

Fuente: elaboración propia

En palabras de Chiavenato (2009), “la cultura es como un iceberg, porque sólo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver.”

En este centro educativo en particular, lo visible son los cambios en la comunicación institución-familia cuando se trabaja desde la virtualidad, esto se evidencia en las entrevistas exploratorias, donde una de las directoras explicita: “En realidad estaba como bastante definido el tema de la comunicación porque por ejemplo nosotros nos comunicamos con el cuaderno comunicador los días viernes entonces los padres están como expectantes y los días viernes va comunicado, ya se informaban y sabían lo que iba a transcurrir en las próximas semanas. A partir de la virtualidad eso se pierde. Empezamos a buscar otras formas, otras alternativas para poder tener una buena comunicación.” (EE1.D2.30)

Otro aspecto visible es que existen varios canales de comunicación con las familias, pero se priorizan los grupos de *whatsApp*. Tal aseveración se desprende de una de las entrevistas exploratorias: “...ahí arrancamos con un grupo de *whatsApp*, arrancamos con la plataforma CREA, el ZOOM y bueno o sea, son distintas alternativas que hemos estado trabajando y

manejando conforme a lo que va resultando también, porque cuando vemos que algo no funciona intentamos cambiarlo para ir mejorando, buscando alternativas.”(EE.D2:30)

Otras evidencias de esto se encuentran en (EPD2:10), (EPD1:18), (EPD2:18), (EPD3:18 y 21).

Por último y no menos importante, se visualizan las exigencias de los padres para que se brinde un servicio pago (en este caso la educación de sus hijos). Referencia a esto hizo una de las directoras en la entrevista exploratoria inicial: “...siempre el privado tiene el tema de la presión de los padres por un tema económico”.

En lo que refiere a las prioridades, se aprecia un claro interés por solucionar las dificultades en la comunicación con las familias en tiempos de pandemia, ya que reconocen dichas dificultades y solicitan ayuda para solucionarlas. Al respecto mencionan: “Sí, el tema de la comunicación con los padres que como institución educativa ya sea pública o privada uno tiene que fortalecer porque bueno, esa comunicación fluida con los padres y que el padre esté conforme es como un reto siempre...”(EE1:D1:25);“...siempre está bueno que el padre esté conforme... este... es difícil porque son tantas familias y tantas personalidades como tenemos en una clase y a veces lo que el padre exige quizás no sea tan viable...”(EE1:D1:25)

Un aspecto que se comienza a visualizar en las entrevistas en profundidad principalmente, es que la comunicación con las familias está gestionada esencialmente por el equipo de dirección, por lo que la comunicación de los docentes de aula con las familias es escasa. Los docentes entrevistados expresan que no tienen relación directa con ellos, que los comunicados son enviados por dirección siempre. Adjuntamos referencias de esto: “Este año armaron un grupo de *WhatsApp*, estee, que eso lo maneja la dirección. (EP.M1:18). “Si, en verdad la comunicación con las familias pasa más por el equipo de dirección.” (EP.M2:18). “...en el colegio tenemos un *WhatsApp* estee...donde están todos los padres y por allí se les enviaban comunicados. (EP.M3.18)

También de las entrevistas en profundidad surge la necesidad por parte de los docentes de formarse y actualizarse para que la enseñanza a través de la tecnología sea más eficaz. Se percibe compromiso y responsabilidad para con la institución y los aprendizajes de los alumnos. Por citar un ejemplo, una de las entrevistadas explicita: “...me gustaría tener más conocimientos sobre algunas herramientas tecnológicas a trabajar y algunas herramientas interactivas sobre todo, que si bien nos han explicado alguna, no tenemos formación para trabajar con la virtualidad.”(EP.M2:12)

Por último lo subyacente constituye la base o cimientos de la cultura institucional, los valores, las concepciones y los supuestos de la organización.

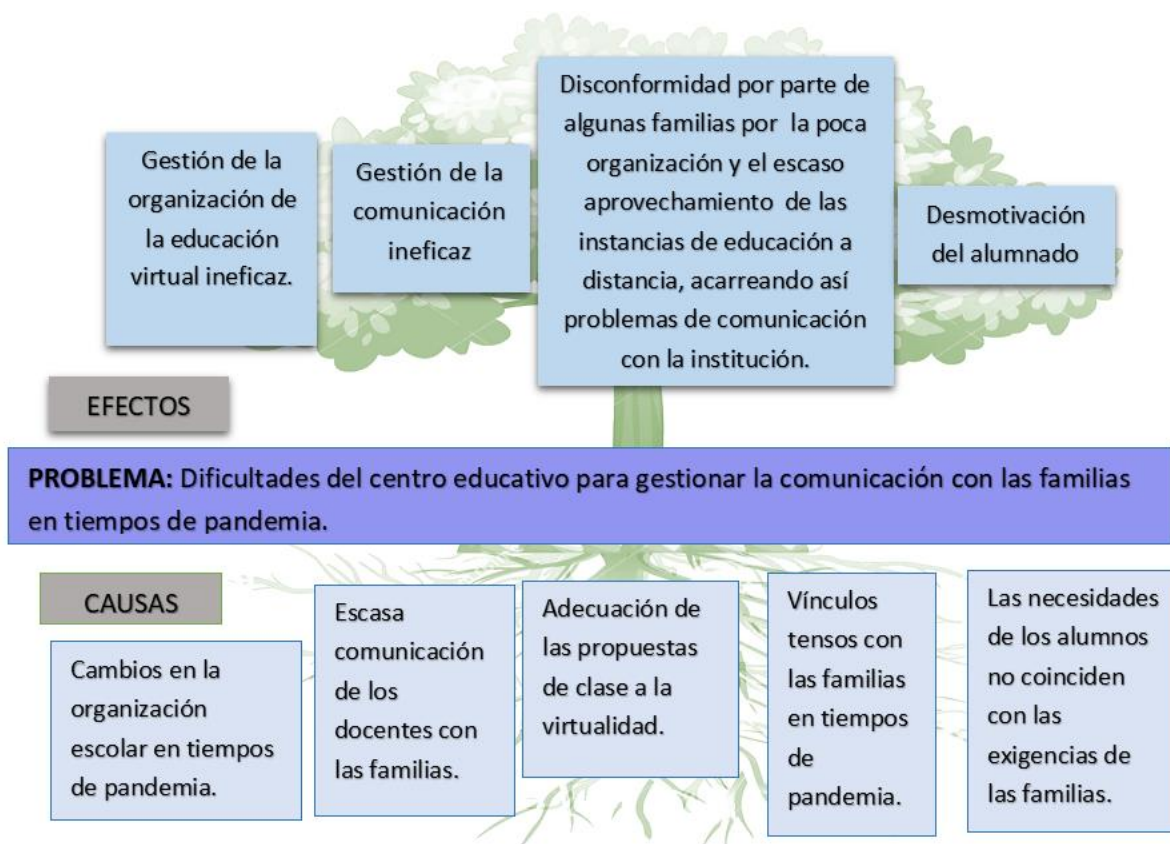
En este centro educativo la comunicación toma vital importancia y para ello se pretende una mejora en la gestión de la comunicación con las familias, en busca de una eficaz respuesta, ya que el equipo de dirección se encuentra muy comprometido por mejorar la comunicación.

### 3. Conclusiones y acuerdos con la organización

Para culminar, se plantea una propuesta con líneas de intervención creada a partir de las posibilidades que tiene el centro, con el fin de atender adecuadamente las necesidades planteadas en la demanda.

Para eso se construyó un árbol de problemas, con su correspondiente árbol de objetivos (véase figuras N° 5 y N° 6). Este último es una herramienta para visualizar posibles líneas de intervención que posibiliten una mejora institucional.

**Figura 5. Árbol de Problemas**



Fuente: elaboración propia en base a Aldunate & Córdoba (2011, p. 48)

El problema que se detecta son las dificultades del centro educativo para gestionarla comunicación con las familias en tiempos de pandemia.

En lo que refiere a las causas, fueron pensadas y analizadas desde los diferentes actores intervinientes, a saber: institución, docentes, familias y alumnos. En cuanto a la institución, la causa principal del problema surge de los cambios en la organización escolar en tiempos de pandemia, ya que según mencionan las directoras en la entrevista exploratoria, esto antes era más llevadero. "...como todos bien saben el tema de la pandemia sanitaria, entonces la organización escolar, los horarios, la organización de los turnos y todas las medidas sanitarias han influido obviamente en el desarrollo de una rutina escolar normal..." (EE1.D1:8)

En lo que refiere a los docentes, se estima que una posible causa es la escasa comunicación que tienen con las familias y la adecuación de las propuestas de clase a la virtualidad, ya que por lo que afirman algunos padres en las encuestas (33% aproximadamente), las instancias de educación a distancia fueron poco organizadas y escasamente aprovechadas, por lo que 1/3 de los encuestados no está conforme con lo realizado en este período.

De lo explicitado anteriormente se desprende que los vínculos con algunas familias se son tensos en tiempos de pandemia. Al respecto, en la entrevista en profundidad a una de las directoras, ella señala: "para nosotros como docentes es también difícil la pandemia, porque implica movilizar una cantidad de horarios de profesores y de maestros, este... y no es fácil compatibilizar todo para un desarrollo normal de la rutina escolar, entonces a veces los padres como que se sobresaltan o no sé si queja es la palabra, pero sí expresan alguna molestia..."

En cuanto a los alumnos, se piensa que una causa del problema es que sus necesidades no coinciden con las exigencias de las familias. "...siempre el privado tiene el tema de la presión de los padres por un tema económico. Al principio se nos planteaba [...] que querían tener todo el horario escolar en pantalla. Y uno que lo mira de este lado, sabemos que no es sano para el niño porque implica un mayor horario frente a la pantalla, mayor concentración, no todas las edades pueden soportar tanta carga horaria con las computadoras, tenemos el problema de las conexiones, el problema del Internet, que no todos pueden tener un acceso o una flexibilidad o que sea más dinámica la conexión en todos los casos." Estos datos nos sirven de base para pensar posteriormente posibles propuestas de mejora.

Respecto a los efectos que tiene el problema, la gestión de la organización de la educación virtual se vuelve ineficaz, existe disconformidad por parte de algunas familias por la poca organización y el escaso aprovechamiento de las instancias de educación a distancia,

acarreando así problemas de comunicación con la institución y el alumnado comienza a sentirse desmotivado, lo que incide negativamente en sus aprendizajes.

**Figura 6** Árbol de Objetivos



Fuente: elaboración propia en base a Aldunate & Córdoba (2011, p. 50)

El árbol de objetivos se realiza para transformar el problema planteado en un objetivo deseable. Se toma de referencia el problema mencionado en el árbol de problemas y se elabora así el árbol de objetivos, transformando al enunciado negativo de la problemática en uno que presenta rasgos optimistas.

Con el fin de lograr los medios por los cuales se pueda encontrar la mejora a la problemática que se planteó, el objetivo general quedó redactado de la siguiente forma: “Comunicación eficiente del centro educativo con las familias en tiempos de pandemia, en pro de una organización efectiva de la rutina escolar.” Desde ahí se desprenden objetivos específicos,

que remiten a las formas particulares en que se van a abordar las causas del problema (acciones a realizar) y las metas e impacto a mediano y largo plazo.

### **3.1 Referencias para el Plan de Mejora**

Posteriormente a realizar el proceso de diagnóstico, se pueden establecer posibles líneas de acción para implementar una estrategia planificada para la mejora institucional.

De esa forma, se visualizan las dimensiones donde este plan podría llevarse adelante, siendo éstas la organizacional y la comunitaria. Dentro de la dimensión organizacional es fundamental el rol que deberá cumplir el centro educativo para gestionar la comunicación con las familias en tiempos de pandemia, principalmente lo que hace a la organización de rutinas escolares que sean potentes y aprovechables al máximo, realizando nuevos protocolos para su correcto funcionamiento. En lo que refiere a la dimensión comunitaria será imprescindible tener a las familias como aliadas estratégicas en busca de resultados positivos para todos los involucrados.

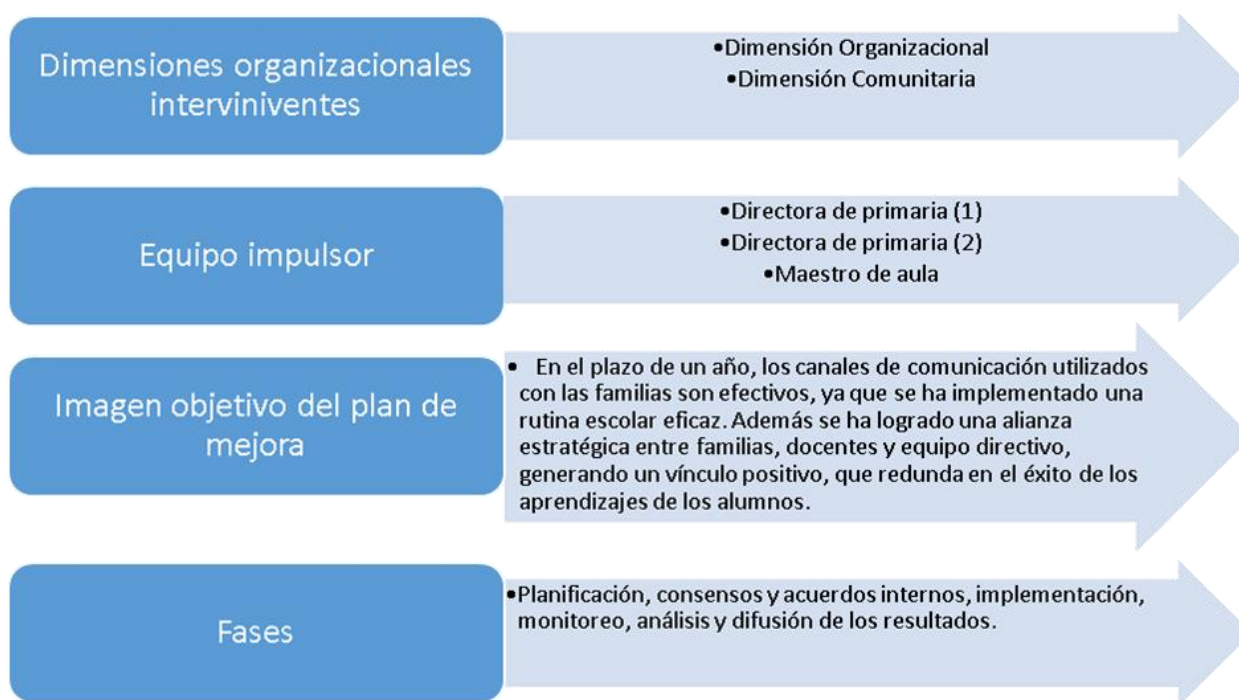
El equipo impulsor que se plantea en esta instancia, estaría integrado por las directoras de la institución y un maestro de aula que se manifieste afín al proyecto.

El diseño del plan de mejora se realizará entre octubre y noviembre del presente año, siendo presentado a la institución a mediados de diciembre.

La aplicación del mismo podría comenzar a implementarse a partir del próximo año, ya que más allá de que probablemente se volverá a la presencialidad, hay muchos aspectos vinculados al uso de la tecnología esencialmente, que llegaron para quedarse, por lo que las instituciones deberán adaptarse a estas nuevas modalidades de trabajo.

En la figura N° 7 se esbozan algunas líneas de trabajo para el plan de mejora organizacional.

**Figura 7. Líneas de trabajo para el plan de mejora organizacional**



Fuente: elaboración propia en base a Cella (2020)

#### 4. Bibliografía

- Aldunate, & Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. *Manuales 68, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Cella, G (2020). *Los agentes y sus roles en el proceso de comunicación: pilares fundamentales en la gestión de los centros educativos*. [Master en Gestión Educativa. Instituto de Educación Universidad ORT Uruguay.] Sistema de Bibliotecas de la Universidad ORT Uruguay. <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/4186/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2009) *Gestión del talento humano*. Tercera edición. McGraw-Hill.
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Pp. 11-15
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerrondo, I. (1992). *Las Instituciones Educativas*. Cara y Ceca. Troquel.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Edición). McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Edición). McGraw- Hill.
- Lion, C (2021). *Prácticas educativas con tecnologías en educación superior. Interrogantes y perspectivas*. Facultad de Farmacia y Bioquímica Universidad de Buenos Aires, Argentina. <http://www.ffyb.uba.ar/area-pedagogica-202/ampliacion-de-contenido-area-pedagogica/practicas-educativas-con-tecnologias-en-educacion-superior-interrogantes-y-perspectivas?es>
- Rosabal, S., & Solís, Y. (2020). La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 228 - 242. <https://doi.org/10.22458/ie.v22iEspecial.3225>

- Vaillant, D. (2017). *Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción*. En G. Muñoz y J. Weinstein (Eds), *Mejoramiento y Liderazgo en la escuela once miradas*. <http://www.denisevaillant.com/wp-content/uploads/2018/03/Vaillant-libro-liderazgo-2017-1.pdf>.263-294
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*. Volúmenes 1, 2 y 3. Editorial Brujas.

## 5. ANEXOS

### Anexo 1) Pauta de primer entrevista exploratoria

Fecha: 12/05/21

#### CODIFICACIÓN:

E: Entrevistador

D1: Directora que entró este año a la institución (Inicial y primaria)

D2: Directora (hija de la dueña del colegio) que desde este año ocupa el cargo de directora en conjunto con D1 (Inicial y Primaria).

- 1) ¿Qué me pueden contar del centro educativo?
- 2) ¿Qué desafíos vienen enfrentando?
- 3) ¿Qué fortalezas al día de hoy creen que tiene el colegio?
- 4) ¿Y qué proyectos tienen hoy en día en marcha desde la institución?
- 5) Y en este tiempo de pandemia, donde se trabaja desde la virtualidad han podido ir trabajando en estos proyectos, ¿verdad?
- 6) ¿Cuáles consideran ustedes que pueden ser algunas debilidades para el colegio?
- 7) ¿Más desde lo comunitario entonces?
- 8) Entonces ¿quizás podría ser implementar una mejora más hacia el lado comunitario con los padres? o ¿en qué otra dimensión creen ustedes que se podría realizar un plan de mejora? ¿Qué piensan?
- 9) ¿Y ese vínculo digamos, ustedes lo ven ahora particularmente afectado en este tiempo de pandemia particularmente, verdad? No es que sea tanto desde que estábamos en la presencialidad... no era así ¿verdad? No sé si entendí bien.
- 10) O sea, se ha profundizado esto ahora con el tema de la pandemia, la virtualidad y todo esto, ¿es así?
- 11) Pero igualmente siempre hay ciertas problemáticas en ese aspecto, entonces:  
¿En el vínculo con las familias?

## **Anexo 2) Pauta de entrevista exploratoria para validar la demanda**

Fecha: 17 /05/21

Actor: Directora 1

- 1)** Cuando ustedes hablan de cubrir las necesidades de los padres, ¿qué es lo que ellos les manifiestan?
- 2)** No parece que estuvieran pensando tanto en las necesidades del niño sino más bien en la inversión económica que ellos hacen ¿tal vez?

### Anexo 3) Tabla 4: Tabla de análisis por dimensiones, temáticas y actores

CODIFICACIÓN:

EE1 (Entrevista exploratoria 1)

EE2 (Entrevista exploratoria 2) D1:

Directora N° 1

D2: Directora N°2

Aporte textual con código de referencia	Temática	Actores	Dimensión	Observaciones
(EE1.D1: 8): "...el tema de la pandemia sanitaria, entonces la organización escolar, los horarios, la organización de los turnos y todas las medidas sanitarias han influido obviamente en el desarrollo de una rutina escolar normal entre comillas..."	Organización escolar en tiempos de pandemia.	Equipo de gestión	DO-DA	Cambios en la organización escolar en tiempos de pandemia
(EE1.D1: 8): "...ha sido un desafío también porque retomar las clases en ese marco implica una serie de cuidados, que si bien uno siempre los tiene, han sido mucho más por una cuestión del coronavirus ¿verdad?, entonces al desafío ya de por sí de gestionar se suma ese marco de cuidado en el área sanitaria."	Gestionar en pandemia	Equipo de gestión	DO	Desafío de gestionar en pandemia
(EE1.D2:21) "...nos sigue faltando algo, un poquito más de trabajo digamos, para poder... no sé cómo sería la palabra... pero...poder cubrir bien las necesidades de los padres más que nada..."	Necesidades de los padres	Equipo de gestión Docentes Padres	D.O D.P D.C	Cómo cubrir necesidades de los padres.

<b>(EE1.D1: 25):</b> “...el tema de la comunicación con los padres que como institución educativa ya sea pública o privada uno tiene que fortalecer porque bueno, esa comunicación fluida con los padres y que el padre esté conforme es como un reto siempre...”	Comunicación con los padres Conformidad por parte de los mismos.	Equipo de gestión. Docentes Padres	D.O	Reto para tener conformes a los padres.
<b>(EE1.D1:25):</b> “...Quizás desde una institución privada eso como que se potencie más porque hay intereses en el medio ¿verdad?, donde los padres exigen un servicio, ¿sí?”	Intereses económicos de por medio	Equipo de gestión Padres	D.A	Padres exigen servicio.
<b>(EE1.D1: 25):</b> “...encontramos como cierta eh... cómo te puedo decir... no me sale la palabra... exigencia si podemos decirle, como decía ella... más, más, más, más... sin quizás ponerse del lado del docente que esto de la virtualidad es tan trabajoso o arduo, para ellos como para nosotros.”	Exigencia por parte de las familias	Docentes Familias	D.O D.C	Exigencias. Falta de empatía por parte de los padres.
<b>(EE1.D1: 25):</b> “...siempre está bueno que el padre esté conforme... este... es difícil porque son tantas familias y tantas personalidades como tenemos en una clase y a veces lo que el padre exige quizás no sea tan viable o no perciba que realmente es lo estamos tratando de lograr.”	Conformidad y exigencias por parte de las familias.	Familias Alumnos Docentes	D.C D.O D.P	Viabilidad de las exigencias de los padres.
<b>(EE1.D1:25):</b> “la cuestión económica pesa, y a veces la escuela es el reflejo de lo que el padre no puede lograr. [...] es difícil me parece tratar de congeniar con todos, ¿no? uno hace el esfuerzo obviamente, y trata de ser lo más diplomático posible [...] por una cuestión de ese vínculo	- Peso de cuestión económica.  -Vínculo con las familias	Equipo de gestión. Familias	D.C D.A	Relaciones vinculares perjudicadas por la pandemia.

también no?, pero yo lo hallo medio difícil...”				
<b>(EE1.D2: 31):</b> “...estaba como bastante definido el tema de la comunicación porque por ejemplo nosotros nos comunicamos con el cuaderno comunicador los días viernes entonces los padres están como expectantes y los días viernes va comunicado, ya se informaban y sabían lo que iba a transcurrir en las próximas semanas. A partir de la virtualidad eso se pierde. Empezamos a buscar otras formas, otras alternativas para poder tener una buena comunicación.”	Comunicación antes y después de la virtualidad.	Equipo de gestión Docentes Familias	D.C D.O	Comunicación a través del cuaderno comunicador.  Eso se pierde desde la virtualidad.
<b>(EE2.D1: 2):</b> “...lo que yo vi este año de algunos padres, no todos, es que a pesar de tener una carga bastante importante de zoom, querían más.”	Tiempo pedagógico en zoom.	Equipo de gestión. Familias	D.C D.O	Exigencia de mayor carga de zoom por parte de las familias.
<b>(EE2.D1:3):</b> ”...ellos de primero a sexto tienen una hora de zoom de actividad extraescolar y una hora de inglés y después tienen cuarto, quinto y sexto dos horas de zoom con la maestra y de primero a tercero tienen una hora de zoom con la maestra. Yo considero que es una carga importante de virtualidad.”	Tiempo dedicado a instancias pedagógicas por zoom.	Equipo de gestión. Docentes Alumnos	D.O	Tiempo que se dedica a clases por zoom.
<b>(EE2. D1: 4).</b> “Poner un horario continuo de la una a las seis implica que no cumplen los objetivos docentes, verdad? porque ya los chiquilines...ahora nos reintegramos paulatinamente a la presencialidad, pero si esto hubiera seguido así dos meses, tres meses, cuatro meses	Demanda de los padres versus necesidades de los alumnos	Equipo de gestión Alumnos Familias	D.O D.C	Las necesidades de los alumnos no coinciden con las demandas de los padres.

virtuales, ya después llega un momento que no los agarras.  Esas fueron las exigencias de algunos padres.”				
--	--	--	--	--

#### **Anexo 4) Pauta de entrevista en profundidad a una de las directoras.**

Fecha: 27/05

Actor: Directora 2

En la entrevista anterior mencionaste como una demanda a trabajar, las complicaciones en la comunicación con las familias principalmente en tiempos de pandemia.

1. ¿Podrías profundizar sobre este aspecto por favor?
2. Cuando mencionaron que los padres exigen más y más: ¿en qué aspectos se da esa exigencia?
3. ¿Has pensado por qué puede estar pasando esto?
4. ¿Qué acciones se han realizado desde la institución para mejorar este problema?

#### **Anexo 5) Cuestionario de entrevista semiestructurada a maestros**

Previamente se realizó una instancia de pre-testeo a maestros en una institución educativa de similares características.

1. ¿Desde cuándo trabajas en el colegio?
2. A grandes rasgos: ¿Cómo te sientes trabajando aquí?
3. ¿Cuáles son, a tu entender, las fortalezas que posee el centro?
4. ¿Cómo definirías la relación existente entre el equipo de dirección y los docentes?
5. ¿Cuáles son, a tu entender, las debilidades que posee el centro?
6. ¿Cómo te has sentido trabajando desde la virtualidad?

7. ¿Cómo crees que se sienten los alumnos trabajando desde la virtualidad?
8. ¿De qué forma te comunicas con las familias cuando se trabaja desde la virtualidad?
9. ¿Cómo es el vínculo con ellos en estos tiempos de pandemia?
10. ¿Crees que las familias están conformes con la forma en que se ha instrumentado la virtualidad? ¿Por qué?

**Anexo 6) Tabla 5: Matriz de análisis de página web de la institución**

Dimensión	Sección de la página web	Registros	Código	Observaciones
Presentación general	Inicio	Nombre de la institución. <u>Secciones:</u> Inicio, Propuesta Educativa, Nuestra Institución, Actividades, Galerías, Contacto. <u>Otras actividades:</u> Ajedrez Danzas y expresión corporal Robótica Laboratorio Informática Paseos didácticos	<b>AD1</b>	Se destacan en el inicio las habilidades sociales que quieren que los alumnos aprendan.
DP-DO-DC	Propuesta Educativa	En esta sección de destaca: Misión, Visión, Valores	<b>AD1</b>	Se especifica cómo se trabaja desde lo pedagógico
		Educación Inicial Primaria Secundaria Curso de Educadora Inicial		(Proyectos), organizativo y comunitario.

<b><u>DA-DC-DO</u></b>	Nuestra Institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quienes Somos</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Servicios Incluidos</li> </ul> Departamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicológico</li> <li>• Horarios y Uniformes</li> </ul> Requisitos de <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso</li> <li>• Reglamento del Alumno de Primaria</li> <li>• Reglamento del Alumno de Secundaria</li> </ul>	<b><u>AD1</u></b>	Se anexan fotos con fachada del colegio y alumnos en las aulas.
<b><u>DO-DP-DADC</u></b>	<b><u>Actividades</u></b>	Laboratorios y Talleres Idiomas Deporte Arte Actividades Recreativas	<b><u>AD1</u></b>	Se incluye galería de fotos con algunas de las actividades
<b><u>DP-DC</u></b>	<b><u>Galerías de Fotos</u></b>	Galería educación inicial Galería Primaria Galería Secundaria	<b><u>AD1</u></b>	Carpetas con fotos por áreas
<b><u>DO-DA</u></b>	<b><u>Contacto</u></b>	Contáctenos. Ubicación <i>maps</i> Teléfonos, correo electrónico. <i>Twitter, Facebook, Youtube.</i>	<b><u>AD1</u></b>	

### **Anexo 7) Pauta de encuesta a familias del centro educativo.**

Esta encuesta es realizada por la estudiante María Paula Silveira Díaz, CI 4.714.802- 7 en el marco de un proyecto de investigación organizacional que realiza en el centro en estudio, coordinado por el Master en Gestión Educativa de la Universidad ORT Uruguay

El uso de la información que usted proporcionará será sólo con fines estadísticos. La información se encuentra protegida por la Ley N° 16.616, de acuerdo a la cual “El secreto estadístico obliga a tratar los datos individuales proporcionados por la fuente de información con la más absoluta confidencialidad, de forma tal de no revelar la identificación de dichas fuentes” (Ley N°16.616).

1) Por favor identifique cuál es su vínculo con el estudiante por el que responde:\*

- a) Padre
- b) Madre
- c) Referente adulto
- d) Otro:

2) Clase a la que asiste el estudiante\*

- a) Primero
- b) Segundo
- c) Tercero
- d) Cuarto
- e) Quinto
- f) Sexto

3) Durante el año 2020 y en este inicio del 2021, durante la virtualidad, el niño o niña, en general:\*

- a) Logró seguir el curso sin ninguna dificultad
- b) Pudo seguir el curso con algunos inconvenientes
- c) Pudo seguir el curso con importantes inconvenientes
- d) No logró seguir el curso

4) Pensando en el centro educativo al que concurre el niño o niña, marque la frase que entienda que se acerca más a lo vivido durante el tiempo de virtualidad:\*

- a) Las instancias de educación a distancia fueron adecuadamente organizadas y aprovechadas

b) b) Las instancias de educación a distancia fueron poco organizadas y escasamente aprovechadas.

c) Las instancias de educación a distancia fueron desorganizadas y no aprovechadas.

d) Otro:

5) Si piensa en la etapa de no presencialidad: ¿Cómo valora los apoyos que recibió el niño o niña de parte del equipo docente del centro educativo?\*

a) Muy adecuados

b) Adecuados

c) Más o menos adecuados

d) Inadecuados

6) ¿El niño o niña contó con dispositivos electrónicos y conexión a Internet desde su hogar para seguir el curso?\*

Sí

No

7) De acuerdo con la experiencia vivida durante la pandemia, ¿cree que la enseñanza mixta (presencial y en línea) es una buena alternativa educativa?\*

Sí

No

8) Las dinámicas y rutinas vinculadas al estudio se modificaron negativamente (por ej. Los horarios para realizar las tareas)\*

Sí

No

9) ¿Qué integrantes del grupo familiar están involucrados con el seguimiento de las actividades educativas? \* a)Padre

- b) Madre
- c) Abuelos
- d) Hermanos
- e) Otros

10) Aproximadamente, ¿de cuánto tiempo dispone usted diariamente para apoyar al niño o niña en actividades vinculadas a lo educativo?\*

Tu respuesta

11) Con relación a la vida de su hijo/a en la escuela o en el aula virtual, ¿habla con él acerca de cómo se siente?\*

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Casi nunca
- d) Nunca

12) En cuanto a su participación o la de su familia en el centro educativo: ¿Existen medios para canalizar inquietudes de participación? \*

- a) Si
- b) No
- c) No tengo idea

13) En cuanto a la comunicación por parte de la institución hacia ustedes, marque la o las opciones que crean que se asemejan más a lo vivido en tiempos de pandemia.\*

- a) Los comunicados siempre han sido claros y los he comprendido sin inconvenientes.
- b) Casi siempre logro entender los comunicados.
- c) Raramente logro comprender los comunicados.
- d) No entiendo los comunicados.
- e) No me han llegado los comunicados en tiempo y forma.

14) Cuando me he querido comunicar con el maestro/a de la clase cuando se trabaja desde la virtualidad:\*

- a) Siempre obtengo respuestas por parte del maestro
- b) En ocasiones obtengo respuestas por parte del maestro
- c) No obtengo respuestas por parte del/ la maestro/a.

15) ¿Cómo le parece a usted que el centro educativo podría mejorar el acompañamiento de los estudiantes? \* Tu respuesta

**Anexo II. Informe del Plan de Mejora Organizacional**

**UNIVERSIDAD ORT URUGUAY**

**Instituto de Educación**

**Master en Gestión Educativa**

**Plan de Mejora Organizacional**

**Investigadora: María Paula Silveira Díaz - 238754**

**Fecha: 25/11/21**

## Índice

1 ANTECEDENTES .....	170
1.1 Aproximación diagnóstica .....	170
1.2 Identificación de la problemática seleccionada para trabajar. ....	170
1.3 Dimensión Organizacional comprometida y actores institucionales involucrados. ....	171
1.4 Acuerdos establecidos con la Organización: Justificación del estudio. ....	172
1.5 Grupo de trabajo asignado para participar del diseño del plan. ....	173
1.6 Fases y extensión del diseño del plan de mejora.....	173
2 PLAN DE MEJORA.....	174
2.1 Objetivos.....	174
2.2 Metas .....	174
2.3 Líneas de actividad.....	175
2.4 Personas implicadas .....	176
2.5 Tabla de Recursos asociados al PMO .....	177
2.6 Cronograma.....	178
2.7 Planilla Integradora .....	179
3. BIBLIOGRAFÍA .....	183
Anexos .....	184

## **1 ANTECEDENTES**

Este informe presenta la continuación del diagnóstico realizado en Proyecto de Investigación Organizacional (PIO) elaborado a partir de abril del presente año en un instituto educativo de una ciudad del interior de nuestro país. En él se exponen líneas de mejora en base a la demanda planteada inicialmente por el centro. Para eso se proponen objetivos, metas, personas implicadas, recursos, actividades y cronograma para poder atender las necesidades planteadas.

### **1.1 Aproximación diagnóstica**

La investigación realizada fue un estudio de caso, ya que la nota distintiva de este tipo de estudio está en la comprensión de la realidad objeto de estudio: "El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes" (Stake 2007, p. 11).

Para identificar la demanda de la organización, en la fase exploratoria del estudio se realizaron dos entrevistas exploratorias a las directoras de la institución.

Posteriormente, con el fin de profundizar sobre la demanda planteada por las directoras, se realizó una segunda colecta de datos. En esa instancia se efectuó una entrevista en profundidad a una de las directoras, entrevistas semiestructuradas a tres docentes, una encuesta a las familias y análisis documental a la página web de la misma.

### **1.2 Identificación de la problemática seleccionada para trabajar.**

La problemática identificada en el diagnóstico es la dificultad del centro educativo para gestionar la comunicación con las familias en tiempos de pandemia.

Fernández Collado (2009), explicita que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras.

Como menciona Silveira (2021) en PIO, el autor menciona que pueden transmitirse, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o

rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

En la primera reunión realizada con el equipo impulsor se dialogó sobre los resultados del diagnóstico realizado y se comenzaron a pensar cuáles son las acciones más viables para dar respuesta a la problemática mencionada.

Si bien el problema se centra en la comunicación con las familias esencialmente en tiempos de pandemia (cuando vínculo con los alumnos es virtual) en el diálogo con el equipo se deduce que el problema continúa cuando se trabaja desde la presencialidad.

En este tiempo en que los alumnos concurren presencialmente al colegio, han vuelto al uso de los cuadernos de comunicados pero también se siguen utilizando los grupos de *whatsApp*, los cuales en ocasiones generan algunas complicaciones en la comunicación, ya que si bien la bidireccionalidad de los mismos en ocasiones ayuda, en otras dificulta el correcto flujo de información.

En este documento se retoma lo propuesto inicialmente en el diagnóstico realizado por Silveira (2021) en PIO, se llevan a cabo acuerdos con el equipo impulsor y desde ahí se proyecta el plan de mejora institucional.

### **1.3 Dimensión Organizacional comprometida y actores institucionales involucrados.**

En concordancia con la clasificación establecida por Frigerio et al., (1992), las dimensiones en que se centra el plan de mejora son la organizacional y comunitaria.

Siguiendo a las autoras, la dimensión organizacional es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Dentro de esta dimensión se consideran los aspectos referidos a la estructura formal, es decir, lo que hace a la distribución de tareas, división del trabajo, organigrama, uso del tiempo, etc y los referidos a la estructura informal, que toma en cuenta el modo en que los actores institucionales encarnan las estructuras formales (Frigerio et al., 1992). En este caso, estarían involucrados aspectos relativos a la estructura formal, principalmente en lo que refiere a la distribución de tareas (quiénes y cómo se comunican con las familias) y el uso del tiempo (dedicado a la comunicación a través de diferentes canales).

En cuanto a la dimensión comunitaria, las autoras plantean que se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y

en las actividades del establecimiento. Asimismo hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno. (Frigerio et al., 1992). En este estudio en particular, es importante analizar cómo la institución considera las demandas y exigencias que recibe de las familias.

Los principales actores involucrados en este estudio son: equipo de gestión (directoras y secretaria), docentes, alumnos y familias.

#### **1.4 Acuerdos establecidos con la Organización: Justificación del estudio.**

Cuando se finalizó el Proyecto de Investigación Organizacional (PIO), se envió el informe por correo electrónico a las directoras del colegio y se dialogó con ellas que también se llevaría el documento impreso a la institución.

Posteriormente a la lectura del mismo por parte del equipo de dirección, se coordinó el primer encuentro con el equipo impulsor. La modalidad fue virtual (vía *zoom*). En dicha instancia se dialogó sobre el informe diagnóstico entregado a la institución con el apoyo visual de diapositivas en *Power Point* para facilitar el avance de la reunión. Se generaron acuerdos importantes, la directora participante sugirió un nuevo actor para formar parte del equipo impulsor: una secretaria, que además es recepcionista y tiene un vínculo más fluido con las familias, en cuanto a comunicación se refiere.

Tras el diálogo en busca de soluciones a la problemática planteada, la directora comentó que un padre, que es analista en sistemas, se ofreció para diseñar una *App* (*Application*: aplicación informática para dispositivos móviles y tabletas.) Se dialoga que era justamente una de las estrategias que se ha pensado como posible línea de mejora y se presenta una *App* específica que se está utilizando en algunos centros educativos del país y está dando muy buenos resultados en la gestión de la comunicación institucional.

Uno de los objetivos específicos planteados por Silveira (2021) en PIO apunta justamente a la elaboración de canales de comunicación efectivos entre el equipo gestión, los docentes y las familias. De esa forma se toma ese insumo como puntapié inicial para pensar en una próxima instancia qué es realmente lo que se quiere comunicar a través de esa *App*, con qué fin y qué modelo de participación familiar pretende tener la institución.

En la primera reunión también se acuerda que se incursionará en otro de los objetivos específicos ya planteados, que apunta a la capacitación y actualización de los docentes en uso de herramientas tecnológicas, enfocándolo en este caso al uso eficiente de esta *App* que se diseñará e implementará el próximo año.

### 1.5 Grupo de trabajo asignado para participar del diseño del plan.

El plan de mejora organizacional fue elaborado con un equipo impulsor integrado por los siguientes actores institucionales:

- Directoras de primaria (2)
- Secretaria (repcionista)
- Investigadora en rol de asesora.

Cabe destacar que la secretaria, que además en recepcionista de la institución, fue escogida por una de las directoras, como actor importante para llevar a cabo el plan de mejora organizacional en la primer reunión el día 8/10 (se adjunta Acta N° 1).

En anexos 1 se encuentran las actas que dejan constancia de lo trabajado con el equipo impulsor.

### 1.6 Fases y extensión del diseño del plan de mejora.

El plan de mejora organizacional está compuesto por tres fases que abarcan su diseño, ajustes del plan y la definición de mecanismos de seguimiento y sustentabilidad (véase tabla N° 1).

**Tabla N° 1. Fases y cronograma del diseño del plan de mejora**

Fases	Meses	Descripción
I Diseño del Plan	Setiembre-Octubre	Entrega del informe diagnóstico a la organización. Formación del equipo impulsor. Reunión y acuerdos con el equipo impulsor. Definición de objetivos, metas, actividades y los recursos requeridos.
II Ajustes del plan	Octubre	Reunión y acuerdos con el equipo impulsor.
III Mecanismos de seguimiento y sustentabilidad.	Noviembre-Diciembre	Definición y diseño de los dispositivos de seguimiento. Elaboración de un esquema de sustentabilidad. Redacción del plan de mejora. Entrega del plan a la institución.

Fuente: elaboración propia.

## **2 PLAN DE MEJORA**

En esta sección se presentan los diferentes componentes del Plan de Mejora Organizacional (PMO) con sus objetivos, metas proyectadas, líneas de acción, recursos y cronograma para su ejecución. También se plantean dispositivos de seguimiento para su monitoreo y evaluación, de gestión de comunicación, gestión de riesgos y gestión financiera.

### **2.1 Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Fortalecer la interacción y el vínculo con las familias de la institución a través del diseño e implementación de una *App*, de modo que las mismas constituyan aliados estratégicos con un mismo fin: la formación integral de los estudiantes.

#### **Objetivos específicos:**

1. Implementar y sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios docentes y no docentes de la institución, vinculado a la comunicación con las familias, que se gestionará desde una *App* institucional.
2. Informar a la comunidad educativa sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación.
3. Capacitar a los funcionarios docentes y administrativos en el uso eficiente de una *App* institucional, propiciando encuentros entre el equipo técnico y el equipo docente.

### **2.2 Metas**

#### **Meta del Objetivo General:**

La meta del objetivo general implica que la *App* funcione de forma 100% efectiva y así las familias estén conformes, recibiendo en tiempo y forma los comunicados institucionales.

#### **Metas de los objetivos específicos:**

- 90% de los funcionarios docentes, no docentes, equipo de dirección y secretaria lleven a cabo su rol en la gestión de la *App* institucional a mayo de 2022.

- 100% de los funcionarios de la institución y familias están informados sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación a marzo de 2022.
- 80% de los funcionarios docentes y administrativos se capacitan al finalizar el primer bimestre del año 2022.

### **2.3 Líneas de actividad**

#### **Actividades correspondientes al objetivo 1:**

- 1.1 Asignación de roles a los funcionarios del equipo de dirección y funcionarios docentes y administrativos del instituto, dejando en claro quiénes serán los encargados de atender y distribuir los comunicados a través de la *App*.
- 1.2 Reuniones bimestrales del equipo impulsor para evaluar el avance de la propuesta de comunicación a través de la *App*.
- 1.3 Realización de encuesta para relevar las valoraciones que hacen los docentes de la *App* en noviembre de 2022.

Para llevar a cabo el objetivo N° 1, se deberá en primera instancia asignar roles a los diferentes actores institucionales encargados de llevar adelante el plan, para atender y distribuir los comunicados a través de una *App*. Posteriormente se llevarán a cabo reuniones bimestrales del equipo impulsor en las que se irán evaluando los avances en la comunicación gestionada a través de dicha *App*. En noviembre de 2022 se enviará una encuesta que servirá de insumo para evaluar el uso de la *App* por parte del equipo impulsor.

#### **Actividades correspondientes al objetivo específico 2:**

- 2.1 Reunión del equipo impulsor en la primera quincena de febrero 2022.
- 2.2 Redacción de un folleto informativo por parte del equipo impulsor del plan sobre la importancia de la comunicación efectiva con las familias para el correcto funcionamiento del centro.
- 2.3 Entrega del folleto informativo al equipo docente y a las familias.
- 2.4 Realización de una charla informativa a las familias (vía zoom o presencial, dependiendo cómo continúe la emergencia sanitaria) sobre el uso de la *App*.
- 2.5 Realización de encuesta para relevar las valoraciones que hacen las familias de la *App* en noviembre de 2022.

Este objetivo pretende informar a la comunidad educativa sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación. Para esto, en primera instancia se implementará una reunión del equipo impulsor para organizar cómo se va a llevar a cabo el plan de mejora y analizar las diferentes actividades a realizar. Luego de esto, el equipo redactará un folleto informativo, el que tendrá como objetivo informar a las familias sobre la importancia de la comunicación efectiva entre el centro educativo y ellos. En el mismo se mencionará que se efectuará a través de una *App*. Posteriormente a eso se realizará una charla informativa a las familias donde se presentará la *App* y se explicará cómo usarla.

En noviembre de 2022 se enviará una encuesta a las familias que servirá de insumo para evaluar el uso de la *App* por parte del equipo impulsor.

### **Actividades correspondientes al objetivo específico 3:**

- a. Armado de un calendario de capacitaciones para los funcionarios docentes y no docentes que van a utilizar la *App* (cada uno desde su rol) en coordinación con el técnico encargado de diseñarla.
- b. Capacitaciones a los docentes y no docentes de la institución por parte de los técnicos, durante los primeros tres meses del año lectivo.
- c. Generación de un acta de reuniones en la cual se dejará constancia de lo tratado en cada una de ellas.

Para incursionar en el objetivo tres, donde se pretende capacitar a los funcionarios docentes y administrativos en el uso eficiente de una *App* institucional, en primer lugar se deberá armar un calendario para organizar cronológicamente dichas capacitaciones, posteriormente llevarlas a cabo entre febrero y abril del año 2022. Encada reunión se generará un acta para dejar constancia de lo trabajado allí.

### **2.4 Personas implicadas**

El Equipo Impulsor integrado por dos directoras y la secretaria del colegio serán las responsables de llevar a cabo el plan, con el apoyo de un técnico que será el que cree la *App* de acuerdo a las necesidades del colegio y además asesore al personal sobre el uso de la misma y los docentes de la institución, que utilizarán la misma desde su rol.

**Tabla 2. Personas implicadas en el plan de mejora**

Personas Implicadas	
Responsable	Directora 1
Responsable	Directora 2
Responsable	Secretaria
Apoyo	Técnico
Apoyo	Docentes (8)

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Tabla de Recursos asociados al PMO

Recursos	
Humanos	Directora 1 Directora 2 Secretaria Técnico que diseñará y ayudará a implementar la <i>App</i> 8 Docentes (de todas las clases de primero a sexto año) Familias
Espacios	Salón espacioso para realización de talleres informativos.
Tiempos	La implementación del Plan de Mejora comenzará en febrero del 2022 y se extenderá hasta diciembre del 2022. Los tiempos que se van a emplear serán los de las reuniones del equipo impulsor y los de los talleres informativos al equipo docente de la institución, así como una charla informativa a las familias.
Materiales	Insumos tecnológicos (computadoras con acceso a internet), de papelería (papeles, lapiceras, fotocopias). Todos ellos ya disponibles en la institución. Imprenta (folletos). Estos últimos se deben de adquirir.
Financieros	<i>App</i> personalizada, con el nombre, logo y colores del colegio y asistencia técnica. Cuota mensual: \$ 8.700 + IVA (pesos uruguayos). (\$104.400 + IVA anuales)

Fuente: elaboración propia

## 2.6 Cronograma

El Plan de Mejora Organizacional se desarrollará entre los meses de febrero de y diciembre de 2022. En el siguiente diagrama de Gantt se puede apreciar el despliegue de actividades según los meses del año.

**Tabla 4: Diagrama de Gantt.**

Concepto	Meses											
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	
<b>Objetivo Esp. 1</b>	Implementar y sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios de la institución vinculado a la comunicación con las familias, que se gestionará desde una <i>App</i> institucional.											
<b>Actividad 1.1</b> Asignación de roles a funcionarios.												
<b>Actividad 1.2</b> Reuniones equipo impulsor												
<b>Actividad 1.3</b> Encuesta docentes.												
<b>Objetivo Esp. 2</b>	Informar a la comunidad educativa sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación.											
<b>Actividad 2.1</b> Reunión equipo impulsor.												
<b>Actividad 2.2</b> Redacción folleto informativo.												
<b>Actividad 2.3</b> Entrega folleto informativo.												
<b>Actividad 2.4</b> Charla informativa a las familias.												
<b>Actividad 2.5</b> Encuesta a familias.												
<b>Objetivo Esp. 3</b>	Capacitar a los funcionarios docentes y administrativos en el uso eficiente de una <i>App</i> institucional, propiciando encuentros entre el equipo técnico y el equipo docente											
<b>Actividad 3.1</b> Armado de calendario de capacitaciones.												

<b>Actividad</b> 3.2 Capacitaciones funcionarios											
<b>Actividad</b> 3.3 Generación de acta de reuniones.											

Fuente: elaboración propia

## 2.7 Planilla Integradora

La siguiente Planilla Integradora incluye el Esquema de Trabajo y el Plan de Sustentabilidad del Plan de Mejora Organizacional.

En la misma se presentan objetivos (general y específicos), posibles metas, actividades, recursos y actores involucrados.

**Tabla 5: Planilla Integradora.**

<b>Objetivo General:</b>				
Diseño e implementación de una <i>App</i> institucional que brinde respuestas a las falencias que existen en la comunicación con las familias, para fortalecer la interacción y el vínculo con ellas, de modo que constituyan aliados estratégicos con un mismo fin: la formación integral de los estudiantes.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>
<b>Objetivo Específico 1</b>  Implementar y sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios docentes y no docentes de la institución vinculado a la	- 90% de los funcionarios docentes y no docentes, equipo de dirección y secretaria lleven a cabo su rol en la gestión de la <i>App</i>	<b>1.4</b> Asignación de roles a los funcionarios del equipo de dirección, funcionarios docentes y administrativos del instituto, dejando en claro quiénes serán los encargados de atender y distribuir los comunicados a través de la <i>App</i> .  <b>1.5</b> Reuniones bimestrales del equipo impulsor	Materiales:  Insumos tecnológicos, de papelería, de imprenta (folletos), <i>App</i> personalizada,  Espaciales: Salones para talleres informativos.  Financieros:	Directora 1  Directora 2  Secretaria  Técnico  8 Docentes (de todas las clases de primero a sexto año)  Familias

<p>comunicación con las familias, que se gestionará desde una <i>App</i> institucional.</p>	<p>institucional a mayo de 2022.</p>	<p>para evaluar el avance de la propuesta de comunicación a través de la <i>App</i>.</p> <p><b>1.6</b> Realización de encuesta para relevar las valoraciones que hacen los docentes de la <i>App</i> en noviembre de 2022.</p>	<p>(\$104.400 + IVA anuales)</p>	
<p><b>Objetivo</b></p> <p><b>Específico 2</b></p> <p>Informar a la comunidad educativa sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación.</p>	<p>- 100% de los funcionarios de la institución y familias están informados sobre cómo y con qué función se va a utilizar el nuevo canal de comunicación a marzo de 2022.</p>	<p><b>2.1</b> Reunión del equipo impulsor en la primera quincena de febrero 2022.</p> <p><b>2.2</b> Redacción de un folleto informativo por parte del equipo impulsor del plan sobre la importancia de la comunicación efectiva con las familias para el correcto funcionamiento del centro.</p> <p><b>2.6</b> Entrega del folleto informativo al equipo docente y a las familias.</p> <p><b>2.7</b> Realización de una charla informativa con las familias (vía zoom o presencial, dependiendo cómo continúe la emergencia sanitaria) sobre el uso de la <i>App</i>.</p> <p><b>2.8</b> Realización de encuesta para relevar las valoraciones que hacen las</p>	<p><b>Materiales:</b></p> <p>Insumos tecnológicos, de papelería, de imprenta (folletos), <i>App</i> personalizada, Espaciales: Salones para talleres informativos.</p>	<p>Directora 1 Directora 2 Secretaria Técnico 8 Docentes (de todas las clases de primero a sexto año) Familias</p>

		familias de la <i>App</i> en noviembre de 2022.		
<b>Objetivo Específico 3.</b>  Capacitar a los funcionarios docentes y administrativos en el uso eficiente de una <i>App</i> institucional, propiciando encuentros entre el equipo técnico y el equipo docente.	- 80% de los funcionarios docentes y administrativos se capacitan y actualizan al finalizar el primer bimestre del año 2022.	<b>3.1</b> Armado de un calendario de capacitaciones para los funcionarios docentes y no docentes que van a utilizar la <i>App</i> (cada uno desde su rol) en coordinación con el técnico encargado de diseñarla.  <b>3.4</b> Capacitaciones a los docentes y no docentes de la institución por parte de los técnicos, durante los primeros tres meses del año lectivo.  <b>3.5</b> Generación de un acta de reuniones en la cual se dejará constancia de lo tratado en cada una de ellas.	Materiales:  Insumos tecnológicos, de papelería, de imprenta (folletos), <i>App</i> personalizada,  Espaciales: Salones para talleres informativos.  Financieros: (\$104.400 + IVA anuales)	Directora 1 Directora 2 Secretaria Técnico 8 Docentes (de todas las clases de primero a sexto año)

Fuente: elaboración propia.

En anexos 1 se visualizan las Actas de las reuniones con el equipo impulsor, donde se desarrollan los diferentes aspectos tratados en cada una de ellas.

En anexos 2 se presentan aquellos aspectos que hacen sustentable al Plan de Mejora Organizacional en el que se esbozan las técnicas para realizar el monitoreo del mismo, se estipula el momento de aplicación de cada instrumento y se describen los indicadores de avance (véase Tabla 1). De esa forma se aprecia el proceso del plan para llegar a los resultados esperados.

En anexos 3 se encuentran las planillas que contienen los dispositivos de gestión de la comunicación (véase tabla 2), gestión financiera (véase tabla 3) y gestión de riesgos (véase tabla 4).

La tabla que presenta el dispositivo de gestión de la comunicación le facilitará al equipo impulsor observar cuáles son las estrategias que permiten la socialización del plan, apreciar en qué momentos se realizará y a quién apunta esta comunicación.

En la planilla que hace referencia a la gestión financiera, se detallan los recursos a adquirir y se realiza a grandes rasgos un desglose de los gastos de inversión y de operación que deberán realizarse para poder llevar adelante el plan.

El dispositivo gestión de riesgos plantea los riesgos asociados al apoyo institucional y a los recursos humanos y se presentan además alternativas en ambos casos.

Para finalizar, se presentan planillas con los dispositivos de seguimiento: planilla de monitoreo (véase tabla 5), registro de recepción del folleto (véase tabla 6), planilla de asistencia (véase tabla 7), encuesta a docentes (véase tabla 8) y encuesta a familias (véase tabla 9).

### 3. BIBLIOGRAFÍA

Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. Pp. 11-15

Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. & Aguerro, I. (1992). *Las Instituciones Educativas*. Cara y Ceca. Troquel.

Stake, R (2007). *Investigación con estudio de casos*. Cuarta Edición. Morata.

Silveira, M. (2021) *Proyecto de Investigación Organizacional* (documento no publicado). Instituto de Educación, Universidad ORT Uruguay

## **Anexos**

### **Anexo 1 PMO: Actas de Reunión**

#### **ACTA DE REUNIÓN**

**Fecha: 08/10/21**

**Participan: Directora 1 y Asesora.**

---

#### **1. Objetivos del encuentro:**

- Dialogar sobre el trabajo realizado en PIO (enviado previamente por e-mail)
- Acordar por qué línea se enfocará el PMO, delimitando el objetivo general del mismo.
- Pensar conjuntamente cuáles podrían ser los participantes del equipo impulsor del proyecto.
- Presentar los documentos que se utilizarán (planilla integradora y acta de reunión).

## **2. Principales temáticas trabajadas:**

- Modelo de Análisis
- Iceberg
- Árbol de problemas y de objetivos
- Documentos a utilizar en el PMO.

## **3. Acuerdos establecidos:**

- Composición del equipo impulsor del proyecto: directoras del colegio y secretaria (que además es recepcionista y tiene mucho vínculo con las familias. Propuesta por la directora para formar parte del equipo).

- **Objetivo General:**

Diseño e implementación de una App institucional que brinde respuestas a las falencias que existen en la comunicación con las familias, para fortalecer la interacción y el vínculo con ellas, de modo que constituyan aliados estratégicos con un mismo fin: la formación integral de los estudiantes.

- Se acuerdan las líneas de trabajo sugeridas en PIO

## **4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

- Reunión con el equipo impulsor para definir objetivos específicos del PMO y actividades.

## **5. Fecha de próxima reunión: 21/10/21**

**(FIRMAS ANULADAS)**

**Directora:**

**CI:**

**Firma:**

**Aclaración de la Firma:**

**Asesora:**

**CI:**

**Firma:**

**Aclaración de la Firma:**

## ACTA DE REUNIÓN

**Fecha: 21/10/21**

**Participan: Directora 1, Directora 1, Secretaria y Asesora.**

-----

### **1. Objetivos del encuentro:**

- Dialogar sobre la última reunión realizada, retomando el trabajo realizado en la fase de PIO.
- Compartir el objetivo general acordado con la dirección en la reunión anterior.
- Acordar objetivos específicos para el Plan de Mejora.
- Definir metas para la realización de los objetivos específicos.

### **2. Principales temáticas trabajadas:**

- Modelo de Análisis
- Iceberg
- Árbol de problemas y de objetivos
- Cronograma de encuentros.
- Objetivo general del Plan de Mejora.
- Objetivos específicos del Plan de Mejora.
- Primer esbozo de metas e indicadores de logro.

### **3. Acuerdos establecidos:**

Cronograma de trabajo:

<b>Fecha</b>	<b>Tema</b>
21/10	Objetivos: general y específicos. Metas e Indicadores.
03/11	Actividades y espacios de información. Revisión de PMO

**4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

Revisión de los objetivos específicos y de las metas.

Planificación de las actividades que se llevarán a cabo para cada uno de los objetivos específicos.

**5. Fecha de próxima reunión: 03/11/21**

**(FIRMAS ANULADAS)**

**Directora 1:**

**CI:**

**Firma:**

**Aclaración de la Firma:**

**Directora 2:**

**CI:**

**Firma:**

**Aclaración de Firma:**

**Secretaria:**

**CI:**

**Firma:**

**Aclaración de Firma:**

**Asesora:**

**CI:**

**Firma:**

**Aclaración de la Firma:**

## ACTA DE REUNIÓN

**Fecha:** 03/11/21

**Participan:** Directora 1, Directora 1, Secretaria y Asesora.

---

### **1. Objetivos del encuentro:**

- ✓ Retomar el trabajo realizado en la reunión del 21 de octubre.
- ✓ Diseñar las actividades que se plantearán a partir de los objetivos específicos.
- ✓ Elaborar un cronograma para llevar adelante las actividades planteadas.
- ✓ Definir quiénes, cuándo y dónde las llevarán adelante.

### **2. Principales temáticas trabajadas:**

- Revisión de los objetivos específicos y de las metas e indicadores de logro.
- Actividades y cronograma.
- Participantes para las actividades.

### **3. Acuerdos establecidos:**

- Creación de folletos informativos sobre los cambios en la comunicación.
- Momentos de diseño de los mismos y destinatarios.

- Persona del equipo impulsor que llevará adelante el diseño de los mismos.
- Momentos de entrega de los Folletos informativos sobre los cambios en la comunicación.
- Armado de un cronograma de reuniones del equipo impulsor para el 2022.

#### **4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

Dado que se pudieron coordinar todos los temas, no se proyectó otra reunión.

#### **5) Fecha de próxima reunión:**

No se fijó fecha para otra reunión.

**(FIRMAS ANULADAS)**

**Directora 1:**

**CI:**

**Firma:**

**Aclaración de la Firma:**

**Directora 2:**

**CI:**

**Firma:**

**Aclaración de Firma:**

**Secretaria:**

**CI:**

**Firma:**

**Aclaración de Firma:**

**Asesora:**

**CI:**

**Firma:**

**Aclaración de la Firma:**

## Anexo 2. Sustentabilidad del Plan de Mejora Organizacional

**Tabla 1. Plan de sustentabilidad.**

Dispositivo de seguimiento	Técnica propuesta	Momento de aplicación	Indicador de avance
Asociados a los objetivos específicos	- Planilla de monitoreo.  - Encuesta a docentes	-Bimensual, durante toda la aplicación del PMO.  -En el mes de noviembre de 2022.	-Cumplimiento de las actividades.  - Cantidad de docentes que expresan satisfacción en el uso de la <i>App</i> .
	- Planillas de registro de recepción del folleto informativo (a funcionarios de la institución). - Encuesta a familias.	Al finalizar el mes de febrero de 2022.  - En el mes de noviembre de 2022.	Cantidad del personal informado sobre los cambios en la comunicación.  - Cantidad de familias que expresan satisfacción en el uso de la <i>App</i> .
	Planilla de asistencia	Al finalizar cada reunión de capacitación.	Seguimiento de la participación de los funcionarios de la institución a las reuniones de capacitación.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2. Dispositivo de gestión de la comunicación.**

	<b>Estrategias para socializar la información</b>	<b>Momento de difusión</b>	<b>Destinatarios</b>
<b>DISPOSITIVO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>OE1.</b> Presentación del nuevo protocolo de roles a los funcionarios de la institución.	Segunda quincena de febrero	Funcionarios de la institución.
	<b>OE2.</b> Boletín informativo (enviarlo a través de los grupos de <i>WhatsApp</i> , subirlo a la página web de la institución y entrega del mismo en la primera reunión de padres).	Primera quincena de marzo	Funcionarios de la institución y familias.
	<b>OE3.</b> Presentación del calendario de capacitaciones para los funcionarios. Registro de planillas y actas de los talleres.	- Segunda quincena de febrero  Febrero, marzo y abril.	Funcionarios de la institución.
<b>SUPUESTOS DE REALIZACIÓN</b>	-Compromiso del equipo impulsor en llevar adelante el Plan de Mejora Organizacional. -Involucramiento de los funcionarios de la organización en el Plan de Mejora. -Disponibilidad de los recursos requerido.		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3. Dispositivo de Gestión Financiera**

Dispositivo de Gestión	Recursos a adquirir	Gastos de inversión
Financiera	App personalizada, con el nombre, logo y colores del colegio y asistencia técnica	Cuota mensual: \$ 8.700 + IVA. (\$104.400 + IVA anuales)
	<b>Gastos de Operación:</b>	
	Horas extras de capacitación a docentes. (Docentes de aula, secretaria, equipo de dirección)	5 instancias (2 horas por capacitación= \$800 por persona)
	Folletos Informativos.	200 (Para todas las familias y personal de la organización)= \$1500
	Honorarios del equipo impulsor (8 horas mensuales)	\$12.000 mensuales por los tres integrantes del equipo.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4. Dispositivo de Gestión de Riesgos**

Dispositivo de Gestión de Riesgos	<b>Riesgos asociados al apoyo institucional:</b>
	Que entiendan excesivos los costos de la App en función de sus beneficios. Falta de apoyo del equipo impulsor para llevar a cabo las actividades previstas.
	<b>Identificación de alternativas:</b>
	Diálogo con el padre del alumno que se ofreció para crear una App para la organización y analizar qué costos tendría su diseño e implementación.
	<b>Riesgos asociados a los recursos humanos</b>
	Inasistencias docentes a las capacitaciones. Falta de tiempo del personal del equipo impulsor para hacer funcionar correctamente la App. No todas las familias acceden a la App.
	<b>Identificación de alternativas</b>
-Alentar a los docentes que no puedan participar en las capacitaciones a acercar de todos modos sus dudas e inquietudes en relación al uso de la App.	

	<p>-Agregar más horas extras al equipo impulsor para que pueda llevar a cabo con eficiencia su actividad en la App, informando a las familias sobre las diferentes actividades de la organización.</p> <p>-Implementar un espacio de atención para aquellas familias que tienen dificultades para utilizar la App.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia.

### **Anexo 3 PMO: Dispositivos de seguimiento.**

#### **Dispositivo de seguimiento 1. Planilla de monitoreo.**

El siguiente formulario será completado por los integrantes del Equipo Impulsor. El formato podrá ser impreso y/o digital y deberá conservarse como instrumento fundamental durante el año en los archivos del centro educativo.

**Tabla 5. Planilla de Monitoreo del PMO**

<b>Planilla de Monitoreo del Plan de Mejora Organizacional</b>					
			<b>Cumplimiento</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Comentarios</b>
<b>1.1</b>					
<b>1.2</b>					
<b>2.1</b>					
<b>2.2</b>					
<b>2.3</b>					
<b>2.4</b>					
<b>3.1</b>					
<b>3.2</b>					
<b>3.3</b>					

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6. Dispositivo de seguimiento 2. Registro de recepción del folleto.**

Nombre y apellido	Recibido		Por vía	
	Si	No	Física	Web

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7. Dispositivo de seguimiento 3. Planilla de asistencia**

Actividad	Cantidad de convocados	Porcentaje de asistencia esperado.	Cantidad de asistentes	Porcentaje de asistencia real
3.2 Segunda quincena de Febrero				
3.2 Primera quincena de marzo				
3.2 Segunda Quincena de marzo				
3.2 Primera quincena de abril				
3.2 Segunda quincena de abril				

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8. Dispositivo de seguimiento 4. Encuesta a docentes.**

Facilidad de la comunicación e implicación de las familias en el uso de la App.	Escala de valoración 1 2 3 4 5 Insatisfecho - Muy satisfecho
Utilidad de las reuniones informativas sobre el uso de la App.	Escala de valoración 1 2 3 4 5 Poco relevante- Muy relevante
Practicidad en el trabajo diario de los docentes.	Escala de valoración 1 2 3 4 5 Poco relevante- Muy relevante
Sugerencias	(respuesta corta-párrafo)

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9. Dispositivo de seguimiento 5. Encuesta a familias**

Facilidad en la recepción de comunicados recibidos desde el centro educativo.	Escala de valoración 1 2 3 4 5 Insatisfecho - Muy satisfecho
Utilidad de las reuniones informativas sobre el uso de la App.	Escala de valoración 1 2 3 4 5 Insatisfecho - Muy satisfecho
Información adecuada y suficiente en la App.	Escala de valoración 1 2 3 4 5 Insatisfecho - Muy satisfecho
Sugerencias para mejorar sus uso	(respuesta corta-párrafo)

Fuente: elaboración propia.