

Universidad ORT Uruguay

Instituto de Educación

**Los agentes y sus roles en el proceso de comunicación: pilares  
fundamentales en la gestión de los centros educativos**

**Estudio de caso de un colegio de Montevideo**

Entregado como requisito para la obtención del título de Master en  
Gestión Educativa

Gabriela Inés Cella Moraes - 206893

Docente orientadora: Dra. Claudia Anahí Cabrera Borges

2020

## Declaración de autoría

Yo Gabriela Cella 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.
- 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



Montevideo, 5 de mayo de 2020

*A mi mamá;*

*Quien continúa iluminando cada paso de mi vida.*

## **Abstract**

La presente memoria final expone la labor desarrollada en el Proyecto de Investigación Organizacional (PIO), la cual mediante la comprensión del problema planteado buscó atender la demanda del centro educativo. A través de la elaboración de un diagnóstico acertado es que se pretende brindar el asesoramiento institucional aportando líneas de trabajo que colaboren en la búsqueda de soluciones a la problemática existente, con ese fin es que se diseña el Plan de Mejora Organizacional (PMO).

El centro educativo es un colegio de gestión privada, bilingüe de Montevideo, y la misma se centró en el sector de secundaria. El tema central involucra a la escasa eficacia de las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios del centro educativo, la demanda institucional refiere a la búsqueda de estrategias que permitan una revalorización de la comunicación organizacional. Así como también se centra en los conceptos de clima y cultura institucional por estar directamente relacionados con la importancia de la comunicación para el correcto desempeño del centro en cuestión.

Se trabajó desde un enfoque metodológico mixto de investigación, predominante cualitativo y la metodología utilizada es el estudio de caso. A partir del diagnóstico queda en evidencia que la demanda se encuentra vinculada a la dimensión organizacional y a la administrativa, y se consolida la comprensión del problema y las posibles causas del mismo.

Los datos obtenidos por medio de las diferentes técnicas e instrumentos utilizados, permitieron profundizar en la problemática a investigar. Este proceso finalizó con la entrega del PIO a la dirección del centro educativo, con quienes se pautaron encuentros con la asesora, en función del diseño del PMO.

Forma parte del equipo impulsor del PMO la directora del centro, quien desde una gestión en transición de tecnocrática a profesional brinda al centro una visión que procura consolidar como un liderazgo distribuido.

En el PMO se plantean, el objetivo general que aspira a consolidar una comunicación eficaz en el sector de secundaria. Los objetivos específicos que pretenden sistematizar un protocolo de roles, establecer un reglamento y relacionar a la dirección de secundaria con los adscriptos y secretaría a través de espacios de coordinación. A su vez se planifican las metas, actividades y dispositivos de seguimiento referidos a la problemática a estudiar y el contexto del centro.

A través del trabajo colaborativo y la definición de roles se orienta hacia una eficacia en la comunicación intra organizacional.

**Palabras claves:** Comunicación, liderazgo, gestión, clima institucional, cultura institucional

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	12
SECCIÓN I – MARCO TEÓRICO .....	14
I. MARCO TEÓRICO .....	15
CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	16
1.1 LA COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.....	16
1.1.1 Comunicación interna en las organizaciones.....	19
1.1.2 Comunicación externa en las organizaciones.....	19
1.2 LA CULTURA INSTITUCIONAL .....	22
1.2.1 Tipos de cultura .....	23
1.3 EL LIDERAZGO .....	24
1.3.1 El director como líder.....	25
1.3.2 Categorizaciones de los estilos de liderazgo .....	26
1.3.3 El vínculo entre el liderazgo la gestión y la cultura institucional colaborativa. ....	27
1.4 EL CLIMA INSTITUCIONAL .....	29
1.4.1 Incidencia de elementos de la cultura en el clima institucional.....	30
1.5 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	31
1.5.1 Modelos de gestión.....	32
CAPÍTULO 2: LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA Y PLAN EL DE MEJORA .....	34
2.1 LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA Y LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.....	34
2.1.1 La evaluación diagnóstica y conocimiento de la organización.....	35
2.2 EL PLAN DE MEJORA.....	36
CAPÍTULO 3: EL ROL DE ASESOR.....	39
3.1 EL ROL DEL ASESOR.....	39
3.2 LA ASESORÍA .....	42
3.3 LOS MODELOS DE ASESORAMIENTO .....	43
SECCIÓN II - MARCO CONTEXTUAL .....	45
II. MARCO CONTEXTUAL .....	46

CAPÍTULO 4: LAS LEYES Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EDUCACIÓN EN URUGUAY.....	47
4.1 LA EDUCACIÓN PRIVADA EN URUGUAY .....	49
4.2 EL COLEGIO: FUNDACIÓN, OBJETIVOS Y CONTEXTO.....	50
4.2.1 El currículo del Programa de Años Intermedios (PAI).....	51
4.2.2 La infraestructura externa.....	52
4.2.3 La infraestructura interna.....	52
4.2.4 La población y los turnos .....	53
4.3 La demanda del centro educativo .....	53
SECCIÓN III – MARCO APLICATIVO .....	55
III. MARCO APLICATIVO .....	56
CAPÍTULO 5: EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	56
5.1 EL ENFOQUE EDUCATIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	56
5.2 LOS PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN .....	56
5.2.1 El paradigma ontológico – epistemológico.....	57
5.2.2 El paradigma metodológico .....	57
5.2.2.1 Enfoque cualitativo .....	58
5.2.2.2 Enfoque cuantitativo .....	58
5.3 EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	59
5.3.1 Estudio de caso .....	59
5.4 LA UNIDAD DE ANÁLISIS .....	61
5.5 LAS TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN .....	62
5.5.1 Técnica cualitativa: La entrevista .....	62
5.5.1.1 Entrevista Exploratoria a la directora.....	63
5.5.1.2 Entrevista semiestructurada a los adscriptos y a la secretaria .....	64
5.5.2 Técnica cuantitativa: La encuesta .....	64
5.5.3 Validación y fiabilidad de los datos.....	66
5.5.3.1 Triangulación .....	67
CAPÍTULO 6: HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS.....	69

6.1	MODELO DEL ICEBERG .....	69
6.2	ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	71
6.3	ÁRBOL DE OBJETIVOS .....	71
CAPÍTULO 7: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y PLAN DE MEJORA.....		73
7.1	EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL (PIO).....	73
7.2	FASE 1: EXPLORATORIA.....	75
7.3	FASE 2: DESARROLLO DE LA COMPRESIÓN DEL PROBLEMA .....	76
7.3.1	Relevamiento de la información .....	76
7.4	DISEÑO Y TESTEO DE LOS INSTRUMENTOS .....	78
7.5	EL PLAN DE MEJORA ORGANIZACIONAL (PMO) .....	79
7.5.1	Actores involucrados y acuerdos establecidos con la organización .....	79
7.5.2	Características de los dispositivos de seguimiento .....	81
SECCIÓN IV - RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....		83
IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....		84
CAPÍTULO 8: RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL PIO .....		85
8.1	RESULTADOS DE LA PRIMERA COLECTA DE DATOS: FASE 1 IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA .....	85
8.2	CONCLUSIONES DE LA FASE 1 DE PIO .....	86
8.3	RESULTADOS DE LA SEGUNDA COLECTA DE DATOS: FASE 2 COMPRESIÓN DEL PROBLEMA .....	87
8.3.1	Resultados de las entrevistas.....	87
8.3.2	Resultados de las encuestas:.....	89
8.3.3	Triangulación de datos .....	94
8.3.4	Secciones de la encuesta seleccionadas para el análisis.....	94
8.3.5	El Iceberg como técnica analizadora de lo implícito y lo explícito .....	97
8.4	CONCLUSIONES DE LA FASE 2 DE PIO .....	99
8.5	RESULTADOS: FASE 3 CONCLUSIONES Y ACUERDOS.....	100
8.6	CONCLUSIONES DE LA FASE 3 DE PIO .....	101
CAPÍTULO 9: RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL PMO .....		103
9.1	OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA.....	104
9.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE MEJORA.....	104

9.3	LÍNEAS DE ACTIVIDAD .....	106
9.4	OTRAS CONSIDERACIONES DEL PMO .....	107
9.5	DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO.....	107
9.6	CONCLUSIONES FINALES DE PIO Y PMO .....	109
	SECCIÓN V - REFLEXIONES FINALES .....	113
V.	REFLEXIONES FINALES.....	114
	SECCIÓN VI – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
	SECCIÓN VII - ANEXOS .....	123
	ANEXO 1 – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL.....	124
	ANEXO 2 – PLAN DE MEJORA ORGANIZACIONAL.....	167
	ANTECEDENTES .....	170

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de entrevistas según su criterio, tipología y características. ....	63
Tabla 2 Cronograma .....	74
Tabla 3 Técnicas actores y metodologías.....	75
Tabla 4 Técnicas actores y metodologías.....	77
Tabla 5 Actores involucrados .....	80
Tabla 6 Cronograma .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Mapa conceptual</i> .....	16
Figura 2 Las funciones de la comunicación según Chiavenato (2009) .....	21
Figura 3 Tipos de culturas según Frigerio et al, (1992) .....	24
Figura 4 Comunicación según modelos de gestión .....	33
Figura 5 Las etapas del modelo de diagnóstico y acción .....	38
Figura 6 Organigrama de la ANEP.....	48
Figura 7 Estructura de la educación formal por niveles .....	48
Figura 8 Dimensiones de Frigerio (1992).....	70
Figura 9 Modelo del iceberg de Schein (1988) .....	71
Figura 10 Formato del modelo de Análisis.....	76
Figura 11 Modelo de análisis .....	86
Figura 12 Frecuencia de revisión de correos .....	90
Figura 13 Frecuencia de acceso a la app .....	90
Figura 14 Vías de comunicación que utiliza el colegio .....	91
Figura 15 Vía de comunicación más utilizada por el Colegio según los docentes .....	91
Figura 16 Principal vía de comunicación por la cual la dirección realiza sus avisos.....	92
Figura 17 Vía de comunicación más práctica para los docentes.....	92
Figura 18 Accionar ante el recibo de una comunicación por parte de los docentes .....	93
Figura 19 El sentir de los docentes frente a las comunicaciones que deberían recibir a tiempo ....	93
Figura 20 Modelo del Iceberg.....	97
Figura 21 Árbol de problemas y objetivos.....	99
Figura 22 Líneas de trabajo para el plan de mejora organizacional .....	101
Figura 23 Conclusiones de PIO y PMO .....	112
Figura 24 Modelo del Iceberg.....	148

## **Siglas**

ANEP- Administración Nacional de Educación Pública.

*APP*- Abreviatura de la palabra en ingles *Application*

CEIP- Consejo de Educación Inicial y Primaria.

CE- Centro educativo.

CES- Consejo de Educación Secundaria.

CETP- Consejo de Educación Técnico Profesional.

CFE- Consejo de Formación en Educación.

CODICEN- Consejo Directivo Central.

MEC – Ministerio de Educación y Cultura.

PAI- Programas de años intermedios.

PIO- Proyecto de Investigación Organizacional.

PMO- Plan de Mejora Organizacional.

ROU- República Oriental del Uruguay.

SNEP- Sistema Nacional Educación Pública.

UDELAR- Universidad De la República

UNESCO- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNICEF- Fondo de las Naciones Unidas para la infancia.

UTEC- Universidad Tecnológica

## **Introducción**

El trabajo presentado describe una investigación realizada en una institución educativa privada, habilitada y bilingüe de Enseñanza Secundaria de la ciudad de Montevideo.

La problemática estudiada fue la comunicación organizacional, centrada en los agentes y los roles como pilares de la gestión de los centros educativos.

El trabajo expone la labor de investigación desarrollada, que por medio del diagnóstico organizacional realizado en el marco del Proyecto de Investigación Organizacional (PIO), se enfoca en comprender el problema que surge de la demanda institucional. A partir de la misma, se orientan las tareas hacia el diseño de un Plan de Mejora Organizacional (PMO).

Se recurrió a un enfoque metodológico mixto de investigación, y el método utilizado fue el estudio de caso. A partir de los resultados obtenidos de la evaluación diagnóstica se elaboró el plan de mejora.

El estudio se estructura en siete secciones: Marco teórico, Marco contextual, Marco aplicativo, Resultados y conclusiones, Reflexiones finales, Bibliografía y Anexos.

La sección uno es el Marco teórico y es en donde se abordan los temas centrales del estudio que respaldan al PIO y al PMO, brindando un encuadre conceptual. En el mismo se desarrollan los temas que sustentan la comunicación organizacional ligada a la cultura institucional, liderazgo, clima institucional y modelos de gestión. Se abordan a su vez los temas referidos a la evaluación diagnóstica y el rol del asesor en los planes de mejora.

El Marco contextual es la sección dos del presente estudio, allí se describe el centro educativo donde se llevó a cabo la investigación. Se plantean las leyes y la estructura organizativa de educación en Uruguay, en particular de los centros educativos privados y bilingües. Se dan a conocer las características propias del centro, su antigüedad y las instalaciones tanto internas como externas. A su vez en este apartado, se presenta la demanda del centro educativo trayendo al mismo, algunos de los conceptos desarrollados en el informe realizado para el PIO.

La sección tres considera el Marco aplicativo, conformado por tres capítulos que se dividen en el desarrollo de la investigación, las herramientas para el análisis del mismo y un último capítulo donde se desarrollan el PIO y PMO. En este apartado se presentan la propuesta metodológica empleada tanto en el diagnóstico como en el plan de mejora, las fases, el cronograma de trabajo, la definición de las técnicas e instrumentos utilizados, los sectores implicados y los criterios que se utilizaron para el análisis.

La sección cuatro, está dividida en dos capítulos, uno que aborda los resultados del PIO, donde se presenta a su vez desarrollado en las tres fases que implicó el mismo, y sus posteriores conclusiones. Y otro que describe el Objetivo general y los específicos del PMO, las líneas de actividad, los dispositivos de seguimiento que implicará su implementación y se presentan como último punto las conclusiones que emergieron tanto del PIO como del PMO.

En la sección cinco se presentan las reflexiones finales, sintetizando la visión personal de la investigadora en su rol de asesor e investigador, describiendo los aportes del estudio a la comunidad científica y la identificación de nudos críticos y la vinculación y estrategias posibles vinculadas a procesos de gestión institucional.

En la sección seis están las obras y los autores en lo que fue basada la investigación, la bibliografía.

Por último, la sección siete correspondiente a los anexos donde se pueden acceder a los informes completos del PIO y PMO como anexo uno y dos respectivamente.

## SECCIÓN I – MARCO TEÓRICO

## I. Marco teórico

*“La comunicación entre redes y actores sociales depende de modo creciente de códigos culturales compartidos”*

**(Castells, 1999, p.409)**

En la sección marco teórico se presentan y desarrollan los conceptos vinculados a este estudio de caso. La comunicación en las organizaciones es el tema central del trabajo aquí descrito. Los conceptos presentados son los que sustentan la investigación en los distintos momentos de la misma. Este apartado está dividido en tres capítulos que refieren a: la comunicación en las organizaciones, la evaluación diagnóstica y el plan de mejora y por último el rol del asesor. La investigación se basa en la comunicación de una organización educativa y su importancia en el vínculo dirección-funcionarios de la misma. Es a través de la comunicación que un centro educativo se hace conocido, fomentando la relación entre la dirección, los funcionarios y el contexto.

De esta forma el primer capítulo está referido a los conceptos donde se enmarca la investigación, tomando en cuenta principalmente el concepto de comunicación. Presentando una secuencia de aspectos vinculados a las distintas formas en las que se presenta la comunicación organizacional en los centros educativos.

Vinculada a la comunicación, se define la cultura institucional con sus diferentes estilos, y se presentan como métodos de análisis el modelo del *Iceberg* y las dimensiones del campo institucional. Se presenta el liderazgo en las organizaciones y el concepto de líder vinculado al mismo, referenciando al director como líder y en la actualidad en transición hacia un liderazgo que se define con distintas categorizaciones. Combinando los conceptos anteriores y no menos relevante se hace referencia al clima institucional como un factor preponderante de prácticas eficaces. Por último, se expone el concepto de gestión definido a partir de la gestión escolar, los modelos del mismo en los distintos centros educativos y la implicancia de la comunicación en la gestión organizacional.

En el capítulo dos, se define la evaluación diagnóstica desde la importancia de la misma para el conocimiento en profundidad de los centros educativos y a partir de ésta se define el concepto de plan de mejora institucional. Respecto al diagnóstico de las organizaciones, se desarrolla el concepto de las dimensiones del campo institucional como herramienta para el análisis de las mismas. Se plantea como otro eslabón de esta cadena el concepto de plan de mejora como culminación del trabajo realizado luego del diagnóstico, actuando como punto de partida para el desarrollo de las metas propuestas por el centro educativo.

Por último, en el tercer capítulo se plantea el rol del asesor y la importancia que adquiere dicha figura en el diagnóstico y elaboración del plan de mejora en las organizaciones. Se expone la importancia de la asesoría en particular la desempeñada por el asesor externo.

## CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los centros educativos, basan su trabajo en las relaciones personales, estas son parte crucial en el desarrollo de una formación adecuada, la comunicación cumple aquí un rol fundamental. Cada centro posee su propia personalidad, y le da forma a partir de los vínculos que ella misma genera, utilizando para ello distintos tipos de comunicación. La eficacia en la comunicación radica en la coherencia de lo que se quiere comunicar, a quién se le quiere comunicar y a través de qué mecanismos lo hará.

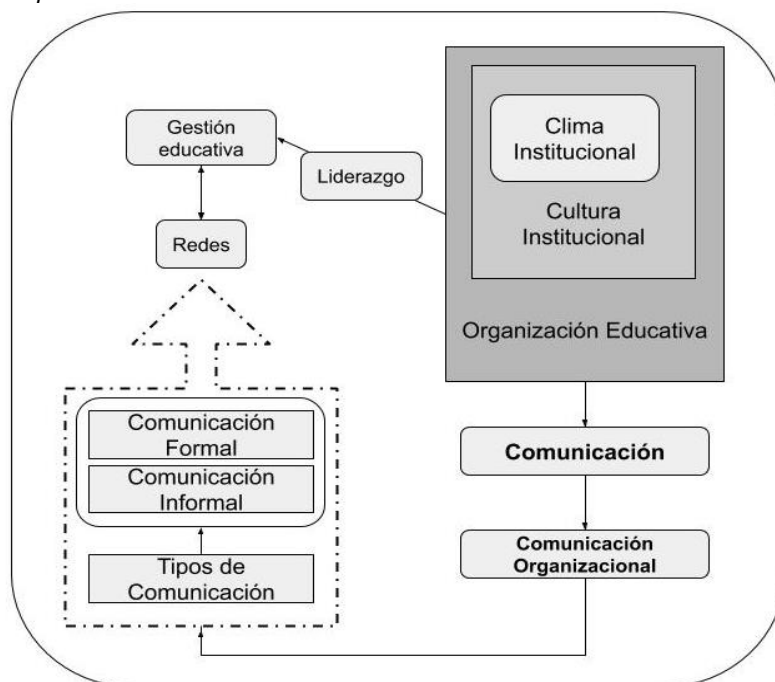
Rivera et al. (2005) afirman que:

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal (...) es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia. (p.37)

### 1.1 La comunicación en los centros educativos

El siguiente desarrollo de los conceptos proporcionados a raíz de la demanda institucional se puede ver en el mapa conceptual presentado a continuación. (Véase Figura 1)

Figura 1 *Mapa conceptual*



Fuente: *Elaboración propia*

El mapa refiere a la comunicación como eje transversal al centro educativo (de aquí en más CE), una gestión educativa que busca a través de las redes mantener informados a todos los actores, sobre diversas situaciones que atañe a la misma.

Redes que son generadas por tipos de comunicación que, en ocasiones, son utilizadas de manera formal y otras no. Los CE a su vez cuentan con su propia cultura y un clima institucional que definen los pilares sobre los cuales se edifica el día a día y estos, bajo determinadas circunstancias pueden condicionar los cambios. Gómez y Rodríguez (2013) definen “que la cultura organizacional es la que articula la organización” y por tanto da significado a los distintos aspectos de la vida social de un colectivo” (p.6), por lo que se observa en la figura una cultura que engloba al propio clima institucional que se genera dentro del CE.

En particular para esta investigación, los conceptos representados estarían relacionados directamente con la comunicación organizacional y las formas en la que se imparten como bien lo define Frías (2003) “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)

Así mismo la comunicación en los centros educativos definen los vínculos y son redes que se generan a través de estos. Existen dos tipos de comunicación una formal que se define como aquella por la cual se establecen los criterios de envío y recibo de lo institucional, y una comunicación informal que está presente en la cotidianeidad de las relaciones que se establecen.

Rogers y Agarwala-Rogers (1980) plantean que:

El organigrama solo es un diagrama de las comunicaciones ideales o esperadas en una organización (...), por lo general, es completamente distinto (...) si bien, el sistema de la comunicación formal, es hasta cierto grado obligatorio para los miembros de una organización, las redes de la comunicación informal son menos estructuradas y, por lo tanto, menos pronosticables. (p.117)

La comunicación organizacional se da cuando las personas que integran una misma institución, se vinculan a través de sentimientos, actitudes y relaciones que los unen al contexto, sobre lo antes planteado Pandolfo (2016) menciona que:

La comunicación es un fenómeno propio a las relaciones que los seres vivos conservan cuando se encuentran en grupo. En todo grupo humano y organización ocurre comunicación, porque es un proceso social que se da naturalmente, y bajo este aspecto la comunicación institucional es el conjunto general de mensajes que se tratan entre los integrantes de una organización y entre esta y los diferentes públicos que están en su entorno. (p.56)

En el siglo XXI para hablar de transmisión de conocimientos es imprescindible comprender la importancia de la comunicación. A su vez, se debe entender los medios a través de los cuales se brinda la comunicación. De lo contrario, se obvia la esencia misma de los aprendizajes contemporáneos.

Algunas de las preguntas más frecuentes para comprender la importancia de la comunicación con el entorno son:

¿Cómo se maneja la información?, ¿Cómo se comunica?, ¿Qué se comunica? y ¿A quién se comunica? Estas interrogantes muestran la trascendencia de lo que se quiere transmitir y es en donde radica el poder, la comunicación como tal es una herramienta de poder.

Castells (2009) por su parte define a la comunicación como “la capacidad relacional que permite a un actor social influir de forma asimétrica en las decisiones de otros actores sociales de modo que se favorezcan la voluntad, los intereses y los valores del actor que tiene poder”. (p.33)

En toda organización que aprende, la comunicación es fundamental para lograr un buen clima de trabajo. Existen factores clave que deben darse para ello como lo son: un pasaje fluido de las comunicaciones internas y externas que se da entre los sectores y entre los propios funcionarios de cada sector, respeto por la información proporcionada y entre los miembros de la comunidad educativa, utilidad y funcionalidad de las normas internas o externas que inciden en la comunicación.

La relación entre la comunicación y la organización se encuentran estrechamente vinculadas, las organizaciones poseen la capacidad de comunicar lo quieren, en otras palabras, pueden prescindir de dar una información que no fue planificada para ser enviada, o bien que no pretenden que las personas vinculadas a la misma accedan a ella. Toda organización posee una personalidad que les permite definirse y es a través de la comunicación en donde se las puede conocer aún más.

El mundo globalizado obliga a las organizaciones a adaptarse cada vez más rápido a los cambios, es por ello que los centros se muestran según lo que se exponen en su imagen institucional, lo hace a través de la información que brinda, de las acciones que realiza y de los valores que representa.

La comunicación dentro del CE es un elemento sustancial, está presente en todas las actividades del mismo. Puede decirse que a partir de ella las personas relacionadas a la institución, comprenden su rol laboral e integran el mismo a su cotidianidad.

Es una facilitadora de procesos que comprende decisiones y respuestas que a su vez sirven de disparador para una posterior corrección de los objetivos que se propone dicha organización.

En todo proceso de intercambio de información, intervienen los pensamientos, sentimientos y valores de quienes a través de la comunicación intercambian sus saberes. Se puede afirmar que la comunicación influye directamente en el funcionamiento de la organización y a su vez esta contribuye a que dicho proceso transcurra.

Las comunicaciones dentro de la organización se dan interna o externamente dentro de un criterio de coherencia entre ambas, además existen distintos niveles como lo son: la comunicación formal o informal, entre otros. Todas éstas forman parte de lo que se llama la comunicación global, siendo ésta una estrategia que se utiliza para transformar los objetivos del centro educativo en acciones. Se definen a continuación algunos de los tipos de comunicación anteriormente mencionados.

### 1.1.1 Comunicación interna en las organizaciones

Necesariamente las organizaciones deben interactuar coordinando las actividades que se dan entre los individuos que forman parte de la misma y a su vez en los grupos que la forman.

Es sustancial que exista comunicación en todos los niveles de la organización. A través de la misma se puede inferir algunos de los objetivos que se pretenden alcanzar como lo es la de coordinar acciones entre las distintas partes de la organización, compartir información para darle sentido a la tarea de los individuos que son parte de ella, orientar a los miembros de la misma en las actividades o tareas que deben realizar. Proporcionando a través de la comunicación, las funciones y limitaciones del trabajo en el área designada para realizar sus tareas, informar sobre distintas evaluaciones a las tareas personales y grupales de los miembros de la organización, entre otros.

Es un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones, en particular dependerá de la gestión de cada centro, que exista y se ejecute adecuadamente proporcionando un entorno de conocimientos del proyecto de cada CE.

### 1.1.2 Comunicación externa en las organizaciones

Es la comunicación que sostiene a la organización con su entorno, es el medio por el cual toda organización sobrevive. 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. Pero que además se constituye en una red más amplia que incluye al medio externo. En consecuencia, Castells (2009) plantea la importancia de las redes de comunicación en los centros educativos, y en todas las organizaciones puesto que las comunicaciones están presentes en todos los ámbitos donde se debe desarrollar una interacción entre la organización y el medio donde se encuentre.

En general se suele asociar esta comunicación con el logo de la organización o con la publicidad que se hace de la misma. Es la forma en la que en este caso el CE comunica lo que son y lo que la organización pretende ser en el futuro, lo que se conoce como misión y visión.

Estas poseen una personalidad que se muestra hacia adentro de la misma como hacia afuera a partir de características propias que las hacen diferenciarse de otras. Estas características singulares de cada centro son llamadas identidad del mismo, y es el cómo se percibe dicho centro en la comunidad. Los centros educativos transmiten sus aspectos organizativos básicos a través de la comunicación expresando a su entorno quiénes son, qué es lo que hacen, por qué lo hacen y para qué lo hacen.

Como se ha mencionado en cada centro existen canales de comunicación que hacen que ésta sea más o menos formal, respondiendo a la cultura de cada centro, 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)

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, entendiéndose como la transmisión de información que se da desde los canales conocidos por todos los funcionarios del centro educativo.

Mientras que 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. Esta información circulante genera poder en núcleos ficticios, donde puede darse un incremento de información no legitimada institucionalmente. Se desprende de este acto un descontrol tanto sobre la información que surge de estos grupos o personas como sobre las posibles consecuencias que puedan generar.

La **comunicación descendente**, se da de forma vertical desde la dirección a los funcionarios del CE, existiendo diferentes vías por las cuales fluye la misma. Entre ellas están las carteleras, reuniones, correos electrónicos o vía telefónica. Es una forma de comunicar los intereses de cada CE, 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 CE 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, particularmente en este estudio sería la que se da entre colegas o compañeros. Forma parte de los grupos, donde se espera que la comunicación llegue a todos y exista un apoyo mutuo.

A decir de Chiavenato (2009) en esta comunicación se plantean tres formas diferentes: la **intradepartamental**, la **interdepartamental** y la **asesoría del staff** este último es utilizado en línea, desde donde el *staff* envía mensajes para que los administradores de las plataformas los orienten en sus actividades.

Según lo antes expuesto 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 ambas partes. Para Chiavenato (2009) “la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes”. (p.306)

Los gestores del centro deben comprender lo que se está queriendo comunicar a su vez, el mismo autor plantea al respecto que “deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar”. (p.323)

Partiendo de que toda organización está atravesada por su propia cultura institucional y la eficacia de las comunicaciones repercutirá en un mejoramiento continuo del clima institucional y por ende de una mejora en la calidad educativa.

La comunicación dentro de la organización posee distintos propósitos según el fin que persigue. Estos pueden ser de control, motivacionales, informativos o de simple expresión de las emociones cada uno de ellos conserva sus propias características. (Véase Figura 2)

Figura 2 Las funciones de la comunicación según Chiavenato (2009)



Fuente: Elaboración propia

También interesa mencionar que la participación de los miembros de una comunidad educativa según Frigerio et al. (1992), se entiende como el conjunto de propuestas a las cuales los miembros además de hacer acto de presencia, influyen en los hechos. Vinculando a la participación con el sentido de pertenencia, siendo este el eje principal del desarrollo de una organización que tiene en sus funcionarios personal implicado y comprometido con el proyecto institucional.

Por su parte Chiavenato (2009) enfatiza que “el trabajo en equipo siempre requiere una intensa comunicación” (p.326)

**Síntesis:** La comunicación organizacional está basada en un adecuado proceso comunicativo, que se da dentro de cada centro educativo y se hace visible a través de la eficacia en la que ésta se manifiesta en el propio centro y en el contexto donde está inmerso. El correcto uso de la comunicación estrecha lazos, consolida a la cultura institucional y favorece un buen clima organizacional.

## 1.2 La cultura institucional

Toda comunidad educativa posee su propia cultura institucional, que se hace evidente a través de las historias, pensamientos, comportamiento y valores de quienes forman parte. Cada centro educativo posee la suya, forma parte del "ADN" y como tal la distingue de otras.

Si bien subyace lo observable, puede percibirse a través de cómo se vinculan sus miembros con el CE y a su vez con el contexto.

Frigerio et al. (1992) señalan que:

La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella. (p.35)

Los miembros de la misma se apropian de alguna manera de ella para pertenecer e intentar decodificar lo que es propio del lugar. La interpretación de estos códigos puede facilitar o dificultar los cambios que propone el CE. En complemento a lo mencionado Schein (1984, p.3) en Gore y Dunlap (2006), define la cultura institucional como:

El patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos, y en consecuencia para ser enseñados a los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (p.82)

Al respecto, Schein (1988) afirma que la cultura institucional es creada a partir de inventos que un grupo genera, descubre o desarrolla con el fin de aprender del medio y adaptarse a él tanto interna como externamente. Una vez adaptados y considerando válidos dichos conceptos, los comparten con los nuevos integrantes para que estos perciban, piensen y sientan de forma similar.

Los centros educativos por su parte desarrollan su cultura institucional a través del tiempo, marcando ciertas pautas de comportamiento tanto por parte de su personal como de los estudiantes. Estas pautas de convivencia están ligadas al clima organizacional, o sea a las maneras como se

relacionan los distintos protagonistas del centro en las actividades cotidianas de la vida de cada organización.

Referido a esta investigación basada en la comunicación en los centros educativos es que Castells (1996) afirma que “La comunicación mediatiza y difunde la cultura y las mismas culturas son profundamente transformadas y lo serán más con el tiempo, por el nuevo sistema tecnológico”. (p.400)

### 1.2.1 Tipos de cultura

A continuación, se presentan clasificaciones de culturas institucionales referidas a distintos autores, que las caracterizan y vinculan con los modelos de gestión que se pueden apreciar y las formas de liderazgo que surgen desde cada centro educativo.

En consecuencia, en primer lugar Bolívar (1993) plantea cuatro tipos de culturas profesionales, basadas en las definidas por Hargreaves+ (1991), en cuanto a forma de relacionarse los individuos dentro de un sistema escolar:

- La **cultura del individuo**: caracterizada por la fragmentación, donde los resultados son de responsabilidad individual. La preocupación en esta forma de cultura está centrada en el aula, y en las formas jerárquicas.
- La **cultura balcanizada**: donde la característica es la existencia de subgrupos en la interna de la organización. Esta forma de organización responde a una disposición de trabajo por áreas o departamentos.
- La **cultura de colegialidad artificial**: su principal característica es la que las relaciones se dan en función de procedimientos impuestos. Predominando las maneras de ejecutar las tareas de forma individualizada.
- La **cultura de colaboración**: en esta existe un sentido de apoyo, se está en presencia de una comunidad educativa. Se comparte una visión del centro, con la participación de todos y la promoción de un trabajo en conjunto.

Por su parte Frigerio et al. (1996) destacan tres clasificaciones de las culturas, a las que llaman:

- La **cultura familiar**: donde la característica está basada en la escena familiar, el contexto de la misma.
- La **cultura de papeles**: Caracterizada por una exageración de la accionalidad.
- La **cultura de la concertación**: Basada en el negocio de los intereses.

Figura 3 Tipos de culturas según Frigerio et al, (1992)

Tipo de cultura	Familiar	De papeles	De concertación
Rasgo	Escena familiar	Exageración de la racionalidad	Negociación
Modelo de gestión	Casero	Tecnocrático	Profesional
Participación	Familiar	Se la solicita formalmente	Buscada. Se especifica el área involucrada.
Comunicación	Canales formales desvalorizados	Preeminencia de la verticalidad en los canales formales	Re significación de los canales formales

Fuente: Elaboración propia

Mientras que Martín-Moreno (2010), para ejemplificar mediante características a los distintos tipos de culturas institucionales recurren a metáforas.

Estas pretenden describir mediante ciertos argumentos a las distintas formas en las que se presentan las culturas en los centros educativos, haciendo referencia a estos como:

- **Máquina, fábrica, burocracia, partido anárquico de fútbol, teatro, hospital** y como **familia**.

**Síntesis:** La cultura institucional se define como las costumbres, valores y tradiciones que componen a una organización, que le dan identidad a cada centro educativo. Entre las características relevantes que le dan forma a la cultura está la comunicación y con ella las diferentes maneras de utilizarla por todos los miembros de la misma. Las preguntas ¿Cómo se comunica?, ¿Qué se comunica? y ¿A quién se comunica?, definen rasgos de la cultura organizacional de cada centro.

### 1.3 El liderazgo

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. En consecuencia, la cultura institucional posee

una relación estrecha con el director cuando hablamos de centros educativos, pues este es un articulador entre el modelo de gestión que se imparte en el centro, los funcionarios y la comunidad, acompañando una cultura institucional propia de cada centro.

Chiavenato (2009) define al liderazgo como “la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones llevándola al éxito y a la competitividad y les imprime fuerza, vigor y dirección”. (p.335) Por su parte Schvarstein (2003) plantea que el liderazgo, debiera ser distribuido más que participativo.

En este trabajo de investigación el liderazgo está centrado en la figura del director como líder, pues es quien desde la organización procura favorecer la tarea del asesor externo, facilitando e incentivando los mecanismos que guiarán a la misma hacia la mejora. Por ello a continuación se desarrollan los conceptos de liderazgo y sus estilos, considerados pertinentes para comprender y enmarcar al CE estudiado.

El liderazgo según Bolívar (2011) es un estilo de prácticas que “posiciona a la escuela como un centro de aprendizaje y de desarrollo profesional, ya que estarían dadas “las condiciones y los contextos para que los docentes aprendan nuevas prácticas, en una organización que aprende, como comunidad profesional”. (p.271)

### 1.3.1 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, llamados por Harris (2013) **líderes carismáticos**, lo que para ella significa que han venido cumpliendo un rol donde el trabajo central en las instituciones ha sido referido a la administración del centro, asegurando que la palabra rol ya no se vincula con la labor de un líder de estos tiempos, pues hace referencia a una persona que a través de sus estudios teóricos repite modelos educativos que en la actualidad ya se consideran obsoletos.

Hoy en día existe una tendencia de cambio del perfil del líder, pasando de un líder administrador a un líder que sea facilitador de la promoción de una escuela centrada en los aprendizajes, como bien lo enuncia educarchile (2014) es fundamental que el director sea un **líder pedagógico**.

En tanto los líderes en palabras de Vaillant (2017) deben “transformar las estrategias de formación y romper el aislamiento (...) de los centros educativos”. (p.263)

Para ello la transformación debe atender también a la formación docente, pues esta ha dejado de poner el foco en la dimensión comunitaria que debería de tener. 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.

La necesidad de desarrollar prácticas de liderazgo, visto desde el interior de la organización conlleva al fortalecimiento del CE en su conjunto, obteniendo así un punto de partida hacia la mejora. Mientras que, desde una mirada externa, sería el aprendizaje de las distintas prácticas que han llevado a otras instituciones a un proceso de crecimiento constante y sostenido. Estas razones son la base para afianzar la estructura de los centros, creando un estrecho vínculo entre los llamados líderes y los cambios que demanda la educación actual.

La idea central según lo enuncia Timperley (2008) citado en Bolívar (2011), sería desarrollar:

Una dirección pedagógica educativa, (...) que pretenda promover el aprendizaje de la organización, requiere, entre otros aspectos, que los líderes tengan un papel clave en desarrollar expectativas sobre los resultados de los estudiantes, y en organizar y promover compromiso de oportunidades de aprendizaje profesional. (p.255)

### 1.3.2 Categorizaciones de los estilos de liderazgo

Las propuestas de modelos de liderazgo son variadas y todas ellas tienen como objetivo la contribución para una mejora de la eficacia escolar. Murillo (2006) refiere a la capacidad que deben presentar los líderes frente a los cambios dinámicos y vertiginosos de la actualidad. Entre los estilos de liderazgo enmarcados en la realidad actual y por su relevancia están el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido.

- El **liderazgo transformacional** centrado en la definición de líder como promotor de la construcción de una visión compartida. Potencia y asesora a los miembros del CE para que juntos realicen reflexiones de sus prácticas e intenten siempre mejorarlas. González (2003) plantea con respecto al líder que “no solamente gestiona estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla”. (p.5)
- El **liderazgo distribuido** toma como punto de partida al liderazgo transformacional según Murillo (2006) con el fin de lograr una superación del mismo. Refiere a un liderazgo que no es propio de una persona, sino que por el contrario está distribuido implicando a todos los miembros de la organización.

Harris (2013) llama al liderazgo distribuido un modelo de empoderamiento, en el que el director no pierde poder, ya que la delegación en el equipo no implica reducción de responsabilidad. Sabido es que las singularidades no resultan ser clave para ningún cambio, con lo cual es conveniente dejar atrás el liderazgo focalizado y dar lugar a este tipo de liderazgo.

A su vez, Bolívar et al. (2013) plantean que el “liderazgo distribuido asume que hay más implicados, (...) que está repartido o descentrado, (...) en definitiva, que un número significativo de individuos asume diferentes responsabilidades”. (p.32) Estos autores a su vez contemplan tres dimensiones del liderazgo actual, ellos son: el pedagógico, el distribuido y el liderazgo para la justicia social.

En el proceso de enseñanza aprendizaje, tiene como capacidad la orientación y motivación tanto como el poder de entusiasmar y liderar a docentes y estudiantes.

### 1.3.3 El vínculo entre el liderazgo la gestión y la cultura institucional colaborativa.

Los directores de los centros educativos en otras épocas fueron considerados personas que actuaban en soledad, que tomaban las decisiones en la cotidianidad, de las formas más diversas. A lo que Nicastro (1998) los llamó a través de metáforas como pulpo, mago u equilibrista.

La noción de liderazgo vinculada a las direcciones de los centros educativos fue estudiada por López, et al. (2003) quien expresa lo siguiente “este (el liderazgo) constituye, en esencia, un proceso de influencia por el que se moviliza a un grupo para la consecución de las metas que define el contexto organizativo en el que trabajan” (p.286)

Mientras que Gairín distingue entre liderazgo y gestión, aportando elementos para diferenciar a estos elementos frente a las tendencias actuales. Especifica que la gestión es la planificación y ejecución que articulan y garantizan la práctica. Por otra parte, plantea que el liderazgo está motivado por una visión compartida, y que este a su vez es tomado como un promotor para alcanzar las metas trazadas, para lo cual Gairín (2008) afirma que:

Si para el primer caso son importantes los procesos organizativos clásicos (delegación de tareas, supervisión y control), en el segundo caso será fundamental la potenciación y desarrollo de una nueva cultura y con ella la atención de las emociones, y sentimientos de todos los implicados (p.22)

Las concepciones de liderazgo se distinguen entre las teorías **clásicas** de las **modernas** en los siguientes conceptos según López, et al. (2003)

- Concepción **tradicional** basada en un proceso de influencia por el que se moviliza a un grupo a la consecución de las metas que define el contexto organizativo en el que trabajan.
- Tres elementos: influencia, grupo, metas.
- Visión unidireccional y estática.
- Concepción **nueva** basada en un proceso simbólico de gestión del significado del líder, siendo el que define la realidad organizativa y establece un sentido de propósito mediante la articulación de una visión compartida.
- Vínculos conducta-cultura organizativa.
- Visión más dinámica y multidireccional.

En esta visión, el liderazgo es posicionado como un modelo que se califica como distribuido. Específicamente hablando de centros educativos cuya organización es definida como compleja se puede caracterizar al liderazgo distribuido en palabras de Bolívar y Moureira (2010) como:

un liderazgo distribuido, compartido o colectivo se entiende no en la acepción de asignar tareas o responsabilidades a la gente, cuanto, en desarrollar el sentido de comunidad, con misiones y propósitos compartidos, que suponga la implicación, iniciativa y cooperación de todo el personal. (p.48)

El liderazgo distribuido se transforma a través de las conductas de los directivos en cuanto a desplazar la soledad y la partición del rol directivo, para dar paso a la acción conjunta. Las tareas son vistas desde la práctica para ser realizadas por el colectivo, donde los docentes son parte fundamental, fortaleciendo la coordinación y el involucramiento de todos los actores del centro educativo.

Se basa en principios de colaboración, cooperación y tiempos para la reflexión. Se estableces los acuerdos en conjunto y que a su vez tienden a promover la profesionalización de la labor directiva, docente y de todos los funcionarios que conforman la organización.

Para Bolívar y Maureira (2010) el liderazgo distribuido en cuanto a directores, docentes y la organización se caracteriza de la siguiente manera:

Favorece **dinámicas horizontales**: genera entre los directivos consensos que implican instituir una responsabilidad compartida, promoviendo entre los docentes tareas vinculadas al intercambio de experiencias y teorías, e innovando a nivel de la estructura de funcionamiento de la organización la distribución de tiempos. Incorporando instancias de experiencias colaborativas.

Genera **políticas distributivas** de tareas y funciones: desarrolla entre los directivos la fluidez y transparencia en las orientaciones y en la comunicación. Permite la socialización de los docentes en el nivel de decisiones con marcos claros en cuanto a las responsabilidades. Instauro en la organización criterios de trabajo en comunidad.

Integra a los actores a través de participación: unifica a los directivos en la acción pedagógica, involucra a los docentes en las finalidades y metas del centro educativo. Desarrollo en la organización un modelo de institución abierta que incorpora a los distintos actores.

**Síntesis:** El liderazgo educativo debe construir una comunidad educativa, integrar y asegurar el aprendizaje y gestionar los recursos del centro. Lograr una evolución de la organización que apunte a desarrollar como medio a la comunicación. Asegurar que todos los miembros sientan el estímulo y el apoyo para colaborar de manera activa en el surgimiento y consolidación de innovaciones, basados en un trabajo colaborativo.

## 1.4 El clima institucional

Los centros educativos cuentan con su propio clima organizacional, este se encuentra ligado entre otros a la motivación de los miembros en la participación de las actividades, de los vínculos y de las comunicaciones como parte esencial de la vida tanto dentro como fuera de la comunidad educativa.

Sandoval (2004) indica que:

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. (p.83)

El clima institucional funciona como facilitador de los procesos organizativos y de la propia gestión, es por tal un condicionante para las innovaciones y los cambios propios que se dan con el avance entre otros, de la tecnología. No menos importante son los roles definidos dentro de la organización educativa, estos fomentan de manera enérgica un clima que repercute en todas las actividades de comunicación que se presentan en dichos centros.

Chiavenato (2009) plantea que “el clima institucional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización” (p. 261). A su vez el clima conjuntamente con características institucionales y los actores institucionales conforman un sistema dinámico e interdependiente.

La comunicación ligada a estos, necesita de un ambiente donde desarrollarse a través de la participación protagónica de quienes integren dicho CE. Basado en el tema de este trabajo es que Poole (1985) menciona el valor de la transferencia de la información al expresar que el clima comunicacional es:

Una descripción molar de las prácticas de comunicación y procedimientos en una organización o subunidad. Consta de creencias colectivas, expectativas y valores en cuanto a la comunicación y es generado por la interacción entorno a las practicas organizacionales, por un continuo proceso de estructuración (...). A través del proceso de estructuración, el clima de comunicación también influye en la interacción de los miembros y en sus actitudes y conductas.

(Citado en Gairín, 2004, p.363)

En consecuencia, Blejmar (2005) define al clima institucional haciendo referencia a las percepciones en las que intervienen los actores de la organización en relación a la labor que se realiza, al lugar de trabajo, a las relaciones que se generan entre los funcionarios de la organización y a las regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Por lo que se asocia al clima institucional con las relaciones interpersonales que se concretan en los ámbitos de las organizaciones, generando estructuras que a su vez vinculan símbolos entre sí.

Dichos símbolos llevan consigo significados que se traducen en los códigos que se entienden desde la propia cultura institucional, siendo integrada por los distintos comportamientos que asumen los actores institucionales, y que así mismo son componentes del clima institucional, siendo este último determinado por la cultura institucional en muchas ocasiones.

En cuanto se desarrollan intercambios a través de la comunicación, es que aporta y equilibra al sistema, construyendo en relación directa a la interacción relacional la identidad de la propia organización.

#### 1.4.1 Incidencia de elementos de la cultura en el clima institucional

Murillo y Becerra (2009) manifiestan que existe distintas categorías en cuanto a los elementos que obstaculizan el desarrollo del clima institucional, y las clasifican de acuerdo a como las perciben los docentes, la dirección y los estudiantes.

Entre las categorías los autores antes mencionados mencionan: la propia cultura institucional, las personas y el rol profesional. Se observa entonces que dentro de los elementos institucionales existen ciertos elementos que se mencionan a continuación.

Con respecto a la cultura institucional:

- Problemas de comunicación, poder, autoritarismo, falta de tiempo, presión, desorganización, desacuerdos, desinformación.

Con respecto a la persona: Se dividen en dos, la primera basados en lo socio afectivo y lo segundo basados en las conductas.

- Envidia, egotismo, apatía, impersonalidad, desconfianza.

- Intolerancia, rumores, mentiras, deslealtad, prepotencia irrespetuosidad.

Con respecto a elementos propios del rol:

- Irresponsabilidad, falta de cooperación, falta de compromiso, desacuerdos, incumplimiento.

Murillo y Becerra (2009) plantean que:

En tiempos de reformas y contra reformas, el concepto de clima cobra especial importancia al admitirse la necesidad de generar climas abiertos y de colaboración si queremos que las organizaciones educativas se conviertan en centros de mejora escolar y aprendizajes duraderos. (p.379)

Es por ello que es esperable que el clima institucional mejore en cuanto se pueda atender las percepciones de todos los actores institucionales. Como también es esperable que se atiendan y se entiendan las dinámicas que surgen en cada establecimiento educativo con el fin de analizarlo en

el entorno en el que se dan las mismas. Cada entorno será único y particular, no obstante, se debe prestar especial atención puesto que los entornos de los centros educativos en particular son no solo cambiantes sino complejos.

El clima institucional es visto como la percepción del entorno, conformado por un conjunto de información, que se establecen a partir de las experiencias de cada persona, de lo que esta espera, y de las propias conductas de la misma. Las instituciones educativas son modificadas y adecuadas según el desarrollo institucional por parte de las personas que las administran, apostando a que los cambios producidos sean favorecedores de las dinámicas intra organización y en particular que fortalezcan la aprehensión de los elementos que sean de utilidad para generar las percepciones deseadas.

**Síntesis:** El clima institucional se percibe en los diferentes puntos de partida que poseen los miembros de una organización. La comunicación juega aquí un papel fundamental como generadora de bienestar e integración o en otras ocasiones de conflictos, obstaculizando el buen vínculo.

## 1.5 La gestión institucional

La gestión es definida por Blejmar (2005) como un proceso complejo, donde confluyen distintas variables y acciones. Mientras que Frigerio et al. (1992) plantea que el término gestión alude a los procesos que tienen parte en las organizaciones e incluyen, toma de decisiones, conformación de equipos, la dirección de la negociación, delegar trabajos y responsabilidades, y disponer de tiempos y lugares físicos. Implicando el trabajo colectivo entre los miembros de la organización y así una mayor participación.

La importancia de la gestión está basada en un rol pro activo que centra su trabajo en impulsar desde dentro de las organizaciones hacia afuera, con el objetivo de lograr la calidad educativa.

El concepto de gestión es utilizando particularmente en educación al hacer referencia tal como lo plantea Frigerio et al. (1992) haciendo intervenir a las cuatro dimensiones que componen los centros educativos, la organizacional, la administrativa, la comunitaria y la pedagógica-didáctica.

La gestión dada a través de un trabajo en equipo o colaborativo debe estar contextualizada o normada a partir de supuestos que definan dichos vínculos, esos supuestos son una serie de elementos que forman al grupo y que sirven de disparadores de las producciones colectivas.

Schvarstein (1991), por su parte habla de la importancia de la definición de los roles en cualquier equipo, afirmando que “las constantes de tiempo y espacio, así como a la definición de tarea que se propone y los roles que se determinen”. (p.57)

Deben responder a las funciones que se van a desempeñar y tienen que estar bien explicitadas y entendidas por los funcionarios. Es a lo que llama **encuadre**, siendo este el que identificará a quienes son los participantes, los recursos con los que se contará, las técnicas que se utilizarán, las formas en las que se darán las comunicaciones y las cuestiones económicas. Este deberá tener en cuenta las características propias de cada institución.

### 1.5.1 Modelos de gestión

Los modelos de gestión están definidos por Frigerio et al. (1992) y divididos en tres estilos. Cada CE o cada equipo de gestión tiende a aproximarse a algunos de los descritos a continuación:

- **Modelo de gestión casero:** La institución funciona a través de un liderazgo afectivo. Enfoca la gestión en la experiencia de los saberes basados en el concepto de familia, y no en la especificidad de los mismos. En existencia de conflictos se recurre a solucionarlos de manera informal considerando los vínculos. En las palabras de Schvarstein (1991) no hay un encuadre suficientemente definido que establezca la estructura formal de roles y funciones.
- **Modelo de gestión tecnocrático:** Es un modelo donde se formaliza los roles, las jerarquías y los canales de comunicación principalmente los reconocidos por estar presentes en documentos administrativos explícitos. El liderazgo aquí es racional, y procura evitar los conflictos.
- **Modelo de gestión profesional:** Basado en que los actores institucionales parten de diferentes necesidades, se explicitan los roles y las normas. El conflicto es tomado como parte de toda organización y hay espacio para la resistencia, así como para la cooperación. La institución utiliza el diálogo como herramienta fundamental para llegar a acuerdos donde ambas partes, la institución y los funcionarios salgan beneficiados. Según Frigerio et al. (1992) es el modelo que requiere el mundo actual.

El CE en el que está basado esta investigación se aproxima a algunos componentes del modelo de gestión tecnocrático en cuanto intenta la formalización de sus medios de comunicación con todos los actores que forman el mismo. Al tiempo que actúa según el modelo de gestión profesional al proceder mediante el diálogo y acuerdos con los miembros, llegar a concretar a través de qué medios poder lograr el objetivo de comunicar masivamente sus intereses, incorporando nuevas tecnologías que faciliten el acceso a la misma.

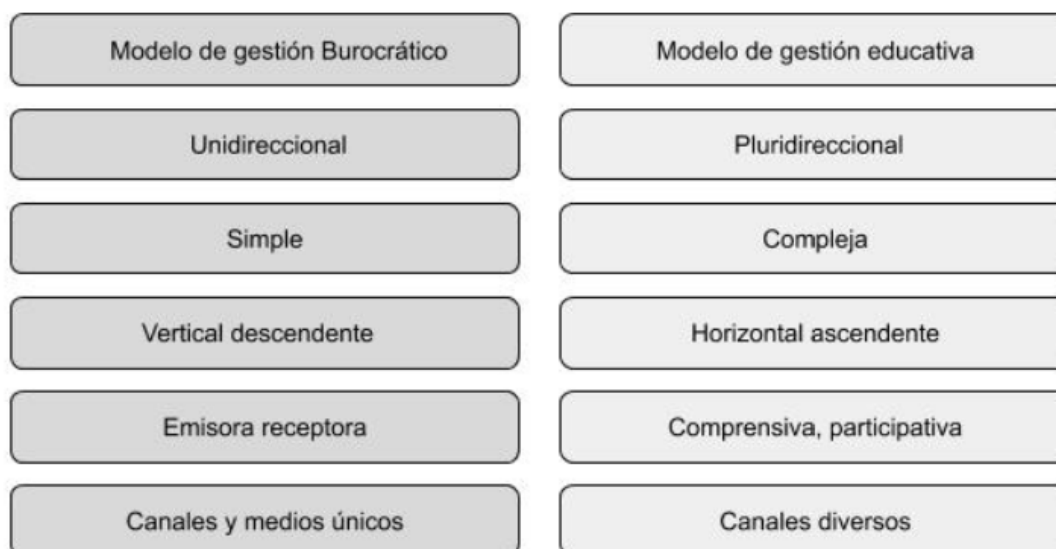
La demanda de la gestión actual refiere a los diferentes lenguajes como medio de entendimiento de lo que nos rodea, en mundo globalizado la comunicación se hace cada vez más imprescindible.

Por lo cual gestionar en las palabras de Blejmar (2005) implica que comunicar es direccionar y "hacer que las cosas sucedan". (p.24)

La comunicación es el medio por el cual las organizaciones transmiten sus intereses, este autor afirma que la gestión cuenta con una herramienta privilegiada, una competencia como lo es la comunicación, el poder de la palabra, y la transmisión de ideas.

La UNESCO (2000) señala que existen cambios en la comunicación a partir de los modelos de gestión. Estos modelos de gestión desarrollan diferentes formas de comunicación. (Véase Figura 3)

Figura 4 *Comunicación según modelos de gestión*



Fuente: UNESCO (2000, p.7)

Mientras que en el modelo tradicional la comunicación se da de forma vertical descendente, con canales únicos y destacando las jerarquías desde donde sale el propio mensaje, en el modelo de gestión educativa moderno se prioriza una comunicación horizontal, comprensiva y participativa.

En este modelo se parte de varios medios de comunicación para el envío de mensajes, así como también dichos canales son consensuados entre los miembros de la comunidad educativa. A su vez se re diseña la comunicación poniendo el énfasis en el trabajo en red, la tecnología y la inclusión.

**Síntesis:** La gestión de los centros educativos depende en gran medida del estilo con el que se las lidera. Esta se plantea como desafiante dado los cambios constantes que conlleva la modernización, la dirección de los mismos han de tener la capacidad de dirigirlos, diseñando estrategias para alcanzar las metas propuestas. La gestión se hace visible a través de la comunicación, por lo que es imprescindible que el vínculo se fortalezca en la transparencia y la coherencia fundamentada en decisiones que lleven al centro a una mejora futura. La gestión debe partir de la implicación comprometida de todos los miembros de la organización, apuntando a una mejora a través de la transformación institucional.

## **CAPÍTULO 2: LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA Y PLAN EL DE MEJORA**

La evaluación diagnóstica tiene como objetivo conocer en profundidad la realidad de la organización, implicando un proceso de conocimiento y descripción del mismo, de forma global, enmarcado en la realización de una investigación. Los procesos de conocimiento y comprensión de la problemática de las organizaciones pueden variar según la demanda de las mismas y el estilo de asesoramiento que requiera. Harrison y Shirom (1999) sostienen que la evaluación previa es fundamental para implementar los cambios en las organizaciones, afirmando que en la mayoría de los casos los fracasos son producto de no estudiar previamente las fortalezas de dicha organización tomando en cuenta a su vez, las debilidades que podrían llegar a obstaculizar los cambios proyectados.

La realización de una evaluación diagnóstica sirve para detectar una problemática e intervenir en la mejora de la misma con el objetivo de generar estrategias para el planteamiento de los cambios que se perciben para la mejora del funcionamiento del mismo. La misma requiere una exploración que trascienda lo visible, lo inmediato y que colabore con la creación posterior de los mecanismos estratégicos que se dispondrán para la recolección de datos.

Durante el diagnóstico se debe tener en cuenta la perspectiva de todos los actores intervinientes, manteniendo con ellos una comunicación dinámica que permita la identificación de las necesidades de forma apropiada. Definida la demanda o problema se deberá acotar el terreno de intervención en el cual se trabajará. El objetivo de trabajo se abordará entonces a través de las estrategias planteadas luego del análisis de los datos encontrados en este proceso, con el objetivo de revertir la situación de la que se partió.

En particular para esta investigación, el asesor es externo y parte de una problemática detectada en el CE la cual es planteada para que sea intervenida por el asesor.

La evaluación diagnóstica de las organizaciones colabora de manera importante en las acciones que luego elaborará el asesor. Visto desde la practicidad, la misma dará un panorama clarificador con respecto a los problemas relevantes pensados, analizados y evaluados para la posterior elaboración y ejecución del plan de mejora.

El rol del asesor externo es beneficioso en el proceso. Gairín (2004) plantea a su vez que es fundamental situar a las organizaciones en su propio contexto con el objetivo de entender una realidad institucional desconocida. Las formas de evaluación harán que los cambios organizacionales se produzcan de una manera más sencilla y su vez fluya la ejecución del proceso de implementación del plan de mejora organizacional.

### **2.1 La evaluación diagnóstica y la complejidad de las organizaciones**

El diagnóstico colabora con develar problemas de las organizaciones que están inmersas en una realidad desconocida y es por ello que la misma se puede percibir como diversa y compleja

Así mismo Frigerio et al. (1992), plantean que “las instituciones educativas son instituciones complejas. Conocerlas, dirigir las, supervisarlas, exige un acopio de saberes que no siempre figuran en el currículum de formación”. (p.13)

La complejidad a la que hacen referencia tiene como principio desarrollar estrategias que permitan un conocimiento de la realidad, por lo que exige y necesita un conocimiento en profundidad de la realidad de cada centro. Dependerá de esta estrategia de conocimiento las acciones que acompañen las dinámicas siempre cambiantes de cada organización, en consonancia con esto Frigerio et al. (1992) definen al campo institucional como “el conjunto de elementos coexistentes e interactuantes en un momento dado (...) un campo siempre es dinámico, se reestructura y modifica permanentemente”. (p.27)

### 2.1.1 La evaluación diagnóstica y conocimiento de la organización

El diseño de dispositivos de investigación permite recabar datos e información pertinente para conocer y entender la realidad de la organización. La primera etapa es el diagnóstico del centro, será un elemento más que importante para la elaboración de dispositivos que permitan devolver respuestas a la problemática encontrada.

Es entonces que los mismos serán dependientes del éxito de la etapa anterior, de la recopilación de los datos, tal como lo plantea Espinoza, “cuanto más preciso y profundo sea el conocimiento de la realidad, más fácil será determinar el impacto, y los efectos que logren con la implementación del proyecto”. (Citado en Pérez Serrano, 1994, p.39)

Existen conceptos fundamentales en el diagnóstico, estos según Gairín (2008) son los datos, la información y el conocimiento. Los datos son un “conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos”, mientras que la información está basada en datos organizados “clasificados y dotados de significado que se materializan en el mensaje” y el conocimiento es producido “a partir de la exposición de la información al bagaje cognitivo de la mente humana”. (p.2)

Dicho autor presenta a la gestión del conocimiento como “el conjunto de acciones que permiten que el conocimiento tácito y personal se convierta en un conocimiento explícito, público y a ser posible utilizable por las personas y las organizaciones”. (Gairín, 2008a, p.4)

El conocimiento del ente con el que se trabaja permite la correcta elaboración y ejecución de los mecanismos que generan los cambios esperados.

Es por ello que, para esta etapa de aproximación a la realidad del centro a estudiar, es posible utilizar la herramienta teórica que permite un análisis de las dimensiones del campo institucional como proponen Frigerio et al. (1992), siendo estas:

- **La Organizacional** marca el estilo de funcionamiento, los organigramas, la distribución de las tareas y la división del trabajo entre otras.

- **La Pedagógica didáctica** es donde se especifica qué tipo de organización se es, en que se diferencia de las demás, se analizan también en los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos, la modalidad de enseñanza que se impartirá en el centro, el rol de los alumnos, el valor otorgado a los saberes, los criterios de evaluación y las teorías de enseñanza.

- **La Administrativa** es la dimensión donde se analizan cuestiones de gobierno, la planificación de estrategias, se consideran los recursos humanos y financieros, se controlan las acciones llevadas a cabo por los integrantes de la organización, consiste en el manejo de toda la información formal de la institución propiamente dicha.

- **La Comunitaria** es la dimensión en donde se observa la actividad social entre los actores institucionales y las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.

Basada en este modelo de análisis, en el informe de Proyecto de Investigación Organizacional (véase Anexo I) se presentó y se prosiguió en el Plan de Mejora Organizacional (véase Anexo II), que las dimensiones involucradas en este estudio eran la dimensión organizacional y la dimensión administrativa.

Los datos son procesados a través de un análisis para convertirse en conocimiento que podrá utilizar la organización para su posterior transformación. En esta etapa se hace imprescindible la participación de todos los actores desde el comienzo del mismo. Esto hará de ella una experiencia enriquecedora para la organización.

El diagnóstico institucional se caracteriza por entender el comportamiento que define a cada uno y que a su vez lo diferencian de otros. Se realiza desde la complejidad que supone el conocimiento de la organización desde la diversidad de instituciones sometidas a su entorno y de las formas de pensar y actuar de las personas que a ellas las integran.

**Síntesis:** Las evaluaciones diagnósticas permiten conocer las organizaciones en todo su alcance, partiendo de una demanda. Dicho problema es detectado por los actores institucionales, quienes desde su perspectiva consideran estar frente a una problemática emergente. El diagnóstico parte de la recolección de datos que con posterioridad se organizan para otorgar información relevante sobre el tema a estudio.

## 2.2 El plan de mejora

Luego de la aproximación diagnóstica, la identificación del problema y la detección de las dimensiones organizacionales implicadas en la misma, comienza la elaboración del plan de mejora organizacional (PMO). En esta etapa se procede a la identificación de los actores que están involucrados en el cambio, se plantean las responsabilidades y se conforma el equipo impulsor además de la evaluación de los tiempos en el que se llevará adelante la ejecución del mismo.

Se relevan los recursos humanos y materiales que serán necesarios y se elaboran en detalle las actividades para la consecución de los objetivos específicos. 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.

La elaboración 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)

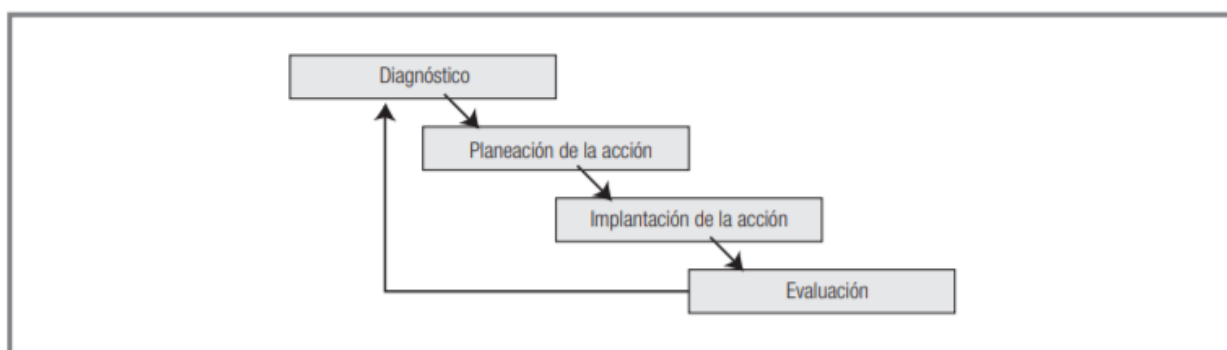
Hasta ahora se han planteado los conceptos teóricos y los procesos en que está fundado este trabajo. De aquí en más y a modo definición de plan de mejora es que se presenta el término desarrollo organizacional, siendo este particularmente usado por las organizaciones educativas, y que se define como la capacidad de adaptación que presente el CE a los cambios.

Chiavenato (2011), plantea características para poder llevar adelante el mismo. La primera de ellas la define como un enfoque dirigido a la organización en su conjunto, la segunda estaría ligada a una orientación sistémica, la tercera la vincula con los agentes de cambio y muestra la necesidad de que este sea externo a la organización, la cuarta característica plantea a la investigación acción como prioritaria para la resolución de problemas, donde los participantes aprenden por experimentación sustentados en procedimientos que se dan en forma grupal y a su vez retroalimentándose. Como quinta y última característica explícita a la orientación como situacional a partir del desarrollo de equipos de trabajo.

El proceso de desarrollo organizacional consta de cuatro etapas, Chiavenato (2011, p.422) las describe como:

- **La recolección y análisis de datos** siendo esta una actividad calificada como difícil porque “incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional (...) y las formas para identificar problemas y asuntos importantes”.
- **El diagnóstico organizacional** definido a partir de “identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos”.
- **La acción de intervención** planteada como “la fase de implementación (...) se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema de la organización”
- **La evaluación** presentada como “etapa que concluye el proceso y que funciona como ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico”

Figura 5 Las etapas del modelo de diagnóstico y acción



Fuente: Chiavenato (2011, p.423)

Mientras que para Murillo y Krichesky (2012) el proceso de desarrollo organizacional consta de cinco etapas a las que llama fases, comprendidas en:

Un primer momento de iniciación por el cual algún individuo o grupo, por algún motivo, inicia o promueve un programa o proyecto de cambio, fase que incluye el diagnóstico. Seguido por instancias de planificación que definen el sentido y los pasos que se darán; una fase de implementación por el cual se ponen en práctica dichas estrategias o acciones; tras el cual será necesario un periodo de reflexión o evaluación; y, como resultado de ello, la extensión o difusión de las innovaciones más exitosas a través de una serie de esfuerzos de institucionalización de aquellas estrategias que han resultado particularmente eficaces. (p.28)

**Síntesis:** El plan de mejora es el punto de partida de un cambio institucional, se elabora tomando en cuenta las fases o etapas en las que la organización lo llevará adelante. Depende de múltiples factores que son característicos de la demanda de cada centro. Es el corolario de un análisis pormenorizado de datos y relevamientos por parte del asesor. En definitiva, el plan de mejora organizacional es una herramienta que, a través de un proceso en conjunto con los miembros de una comunidad, se realizan cambios en las formas tradicionales de trabajo.

## **CAPÍTULO 3: EL ROL DE ASESOR**

El rol asignado al asesor apunta a generar los procesos por los cuales se pueda crear un plan de mejora organizacional. Gairín (2007) plantea aquí el concepto de asesoría haciendo mención al acompañamiento y a la orientación. El asesor desempeña un papel crucial en cuanto a su visión tanto interna como externa de la situación, teniendo como objetivo la mejora organizacional.

### **3.1 El rol del asesor**

De manera relevante es para el asesor, la comprensión de los procesos que se dan dentro de las organizaciones, así como también la relación que existe entre los miembros de la de la misma y las formas de trabajo con las que se vinculan. El conocimiento de las formas de liderazgo de la dirección y las diferentes maneras en las que se imparte la comunicación dentro del centro, serán clave para una productiva intervención del mismo.

En consecuencia, Gairín (2007) señala que el asesor se enfrenta a una gestión de procesos visto como “el conjunto de actuaciones dirigidas a lograr la consecución de unos determinados objetivos”. (p.12)

El rol de asesor o guía en el proceso de transformación de las organizaciones refiere al concepto fundamental del conocimiento profundo de cada uno de los componentes de la organización. Como lo menciona Gairín y Muñoz (2009) al referirse a ese conocimiento como un conjunto de acciones que permiten una transición desde lo personal o implícito a un conocimiento público que permita ser utilizado por la organización o agentes externos en la construcción de una mejora.

Las organizaciones entonces como centros educativos, se encuentran inmersos en un contexto o entorno que posibilita la interacción con otros agentes que forman parte no menos importante de la transformación. A su vez el análisis de estos centros se puede realizar desde otra perspectiva, lo que se entiende como un análisis externo de las mismas, mostrando desde fuera su funcionamiento y cultura organizativa.

Senge (1992) plantea que todas las organizaciones deben en cierta forma “volver el espejo para adentro” (p. 5), centrando esta comparación en la cuestión en que los centros deben verse a sí mismos para luego analizarse. Plantea también como forma de ver y verse, que el espejo permita observar las prácticas realizadas. Compararlas y compartirlas con otros, analizarlas en concordancia con la posibilidad de ser vistos y escuchados por otros actores que no solo entiendan, sino que además actúen como interlocutores y hasta de reguladores de las acciones y de los pensamientos. Permitiendo que la producción de conocimientos genere un ámbito de crecimiento, de esta forma el autor expone que:

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie (...). También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde

se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros. (p. 5)

Se presenta como prioritario la participación activa de todos los miembros de la organización en cuanto a la promulgación de estrategias que propicien una mejora para la organización. Es entonces pertinente promover la participación de todos los actores del centro en cuestión, a través de la mediación del asesor como gestor de procesos y conocimientos de la misma.

Es en este sentir que Murillo (2004) define a los asesores como:

Facilitadores de procesos de animación y desarrollo de cambio educativo como técnicos especialistas en contenidos o innovaciones específicas. No se trata de asegurar la uniformidad en la implantación de una determinada política educativa, sino de facilitar la diversidad en la respuesta adaptativa de los centros a las exigencias externas o a las iniciativas internas de mejora. (p.51)

En el presente estudio la investigadora oficio de asesor externo, Fullan (2002), los distingue de los internos basándose en que estos deben de poseer tres habilidades, **destrezas técnicas, recursos interpersonales y técnicas de asesoramiento**. Partiendo de que hay que posicionar el objetivo en la implementación, sin detenerse excesivamente en el análisis. Relacionar su propuesta con las necesidades del centro, involucrando a la organización de manera emocional y participativa.

Otras visiones posicionan al asesor como la persona encargada de articular comprometida y responsablemente la construcción basada en la colaboración de los participantes, en este sentido Bolívar (2001) define al asesor como **agente mediador**. Como promotor de una estrategia de trabajo dentro de la organización que favorezca a la misma.

El asesor no debe establecerse como directivo, por el contrario, debe posicionarse como un articulador que facilita el cambio y potencia la autonomía de los miembros del centro, valorando el trabajo realizado por los mismos y viéndolo como un proceso de aprendizaje que se va dando a la par de las prácticas realizadas.

Un planteo similar es el que muestra Gairín et al. (2006), cuando describe al asesor externo como **agente de cambio**, lo señala como interventor de los trabajos con el fin de lograr los objetivos planteados en el plan de mejora. Estos agentes actúan como colaboradores de la organización desde y a través del proceso de evaluación y posterior intervención.

Desde el contexto organizacional se ve entonces al asesor como agente de cambio, de esta manera y siguiendo lo antes mencionado estos acompañan los procesos de transformación desde el compromiso y la implicación con los mismos, dinamizándolos.

Es a través del proceso secuencial del análisis de los datos y de la información que el asesor debe generar las estrategias adecuadas para que la intervención sea la correcta y logre su cometido.

Siendo fundamental el acompañamiento del mismo desde la organización para la evolución del proceso y desarrollo del mismo.

En consecuencia, Gairín (2006) señala que:

El desarrollo organizacional precisa de la implicación adecuada de los distintos elementos de la organización, pero también la de una figura capaz de canalizar la información producida, conocedora del sistema organizacional y de las alianzas formales, así como portadora de credibilidad por su mayor experiencia, autoridad y otros factores determinantes en los procesos de cambio y mejora. (p.195)

Frente a la diversidad de situaciones complejas en las que están inmersas las organizaciones educativas, dificulta la identificación de un modelo de agente de cambio por lo cual es imprescindible contar con herramientas que permitan actuar frente a situaciones variadas y que puedan delimitar los cambios a realizar.

Las líneas de intervención siempre tienen que ser en función de la mejora y del aprendizaje y estar por encima del desarrollo organizacional. Las organizaciones educativas de éxito apuntan a planteamientos contextualizados y compartidos por la comunidad toda, teniendo un liderazgo pedagógico que comparta las ideas de los agentes de cambio, vigorizando la promoción hacia la mejora.

Gairín y Muñoz (2009) plantea una nueva perspectiva de rol, donde fortalece la idea de que no solo los directores son agentes de cambio dentro del CE. Los funcionarios como agentes de cambio son mostrados como articuladores entre todos los miembros de una organización. En consecuencia, estos actúan en la estructura y no se debe prescindir de ellos para una real transformación institucional.

Queda en evidencia la importancia que se le da al concepto, ligado a que no necesariamente los agentes de cambio o dinamizadores tienen que ser directivos, sino que basta con que sean parte de la organización.

Como se ha mencionado el rol del asesor es fundamental, en tanto evalúa los resultados del diagnóstico y elabora el plan para la mejora organizacional. En acuerdo con esto se espera que en la aproximación inicial del asesor a la organización prime en su perfil los valores de prudencia y cautela.

Estas son capacidades de pensar ante ciertos riesgos y los perjuicios que pueden ocasionar. Es por ello que el asesor ha de considerarlos al entablar la relación con el propio centro y los miembros que la componen, tanto al especificar su posición como al negociar los acuerdos iniciales.

El éxito de la mejora dependerá en gran medida de este primer acercamiento. En consecuencia, Murillo (2004) plantea lo siguiente:

El proceso de asesoramiento, además de ser un proceso técnico que requiere además de identificar y conocer las fases de actuación de los asesores, es también un proceso social y, por tanto, un proceso de comunicación. Por lo que, durante esta fase de contacto inicial, o construcción de las relaciones, el asesor debe intentar conocer los sistemas sociales que interactúan en el centro y al mismo tiempo, tratar de iniciar una adecuada relación con la comunidad educativa, especialmente con los profesores y el equipo directivo. (p.21)

Por su parte, Nieto y Portela (1992, pp.348-349) diferencian las tareas que deben realizar los asesores en internas y externas a la organización. En particular y continuación se hará mención a las características de las tareas que debe realizar un asesor externo. Dichos autores plantean que las características relevantes son:

**Planificar:** crear nuevos diseños de currículo, materiales, instrumentos y métodos de enseñanza.

**Implementar:** colaborar con los centros a implementar los programas que responden a sus necesidades y a desarrollar sus propios currículums.

**Demostrar:** realizar demostraciones de nuevas prácticas de modo que las escuelas tengan la oportunidad de observar y examinar dichas innovaciones en proceso y en la propia ejecución.

**Diseminar:** recopilar, sintetizar, transformar.

**Establecer redes:** ayudar a las organizaciones a diseminar sus propios materiales o prácticas y a relacionarse dentro y fuera de la organización en forma colaborativa.

**Valorar necesidades:** ayudar a valorar las necesidades de manera formal o informal, previo para facilitar la resolución del problema.

**Investigar y analizar:** centrar el objetivo, mejorar la práctica del centro e informar sobre otras nuevas.

**Evaluar:** formar parte de las mismas o dirigir las.

**Formar:** promover y supervisar actividades de perfeccionamiento en la organización orientadas al aprendizaje de nuevos conocimientos.

**Prescribir:** excluir tareas reguladoras ligadas al asesoramiento para la Innovación

**Control:** enfocarse en el apoyo.

### **3.2 La asesoría**

Los procesos de asesoría se dan desde la orientación, construcción y ayuda para la mejora, por lo que el proceso de asesorar se manifiesta como una transformación. Monereo y Pozo (2005) definen al mismo como “asesorar en educación consiste finalmente en ayudar a mejorar las formas de enseñar y aprender”. (pp.19-20)

En consonancia con ello, Nicastro y Andreozzi (2008) hacen referencia a la práctica y la intervención planteando que “nos referiremos al asesoramiento pedagógico como una práctica especializada en situación, como acto de intervención”. (p.19)

La asesoría es entonces un proceso de acompañamiento en el cambio de la organización hacia una mejora pertinente para cubrir las necesidades estipuladas por el mismo. Se presenta como una prioridad la participación de todos los actores implicados en el cambio, para que adquiera un significado de saber compartido mientras transcurren las etapas de elaboración, implementación y evaluación del plan de mejora.

### **3.3 Los modelos de asesoramiento**

Se han establecido diferentes tipos o procesos de asesoramiento, Nieto (2005) define tres de ellos y son: el de intervención, el de facilitación y el de colaboración. Estas formas de procesar los datos y pensar las líneas de trabajo posteriores, se pueden organizar bajo estos nombres mencionados.

Murillo (2004) entiende al asesoramiento a través de un proceso como “recurso de cambio y mejora en un sentido amplio, mediante el cual se proporciona a los centros, el apoyo y las estrategias necesarias para que puedan elaborar sus propios proyectos de cambio, así como desarrollarlos y evaluarlos”. (p.45)

El modelo de **intervención** tiene como prioridad al asesor, su punto de vista y fundamentalmente su experiencia. Manifestándose aquí como metáfora la función del médico, primero presentando un diagnóstico para luego generar el tratamiento. La solución a las necesidades del centro estará basada en la corrección de dicho tratamiento, pues se centrará el diagnóstico y la mejora en las líneas de trabajo elegidas para minimizar el problema existente.

El modelo de **facilitación** como lo presenta Nieto (2005) “define un tipo de asesoramiento educativo centrado en el punto de vista de la parte asesorada”. (p.156)

Es un modelo en donde se busca que los actores busquen la autonomía de sus decisiones, las acciones de cambio se ven aquí como unilaterales. La metáfora que se puede presentar aquí es ahora comparable con el trabajo del psiquiatra, este último visto como quien escucha al paciente y lo acompaña en la búsqueda de una solución que encontrará por sí solo.

El modelo de **colaboración** se basa en la interdependencia. Es un modelo que apunta a prestar atención a las distintas formas de ver las necesidades y en función de estas llegar a un acuerdo que permita la definición de la problemática, así como también las líneas de trabajo a seguir.

En tanto se valoran todas las aportaciones especialmente en el momento de la toma de decisiones, Nieto (2005) entiende a la relación de ayuda “como (...) un proceso emergente y dinámico, continuamente reestructurado a través de transiciones y las negociaciones que se cimentan tanto en las creencias y expectativas individuales como en el contexto social y normativo de la organización educativa”. (p.164)

**Síntesis:** El rol del asesor implica hacer partícipes a todos los miembros del centro educativo en el proyecto de mejora, tanto de su implementación como de evaluación. Le compete facilitar la transformación del centro acompañando desde una mirada experta pero no así directiva de los cambios que se pretenden alcanzar. Definir su trabajo como proceso para la mejora organizacional, externa al centro como lo es el caso de este trabajo. En particular se puede inferir que esta investigación se realizó teniendo en cuenta los conceptos en los que se basa un modelo de colaboración.

## SECCIÓN II - MARCO CONTEXTUAL

## II. Marco contextual

En este punto se desarrolla el contexto donde se realizó la investigación, enmarcado tanto en lo político como en lo administrativo, donde se fundamenta el mismo.

De una forma macro se presenta aquí una reseña de lo que menciona la Constitución de la República y la Ley General de Educación vigente, específicamente para esta investigación situándose sobre los centros privados de educación secundaria y de ellos en particular los habilitados, haciendo referencia a uno de los Consejos de Educación, el Consejo de Educación Secundaria (CES).

Se plantean los procesos legislativos que regulan la relación existente entre los contextos y los centros de enseñanza. Gairín (2004) define dicha relación a partir del rol del Estado “como estructura de la que se dota una sociedad para la consecución de sus fines, actúa a nivel educativo fundamentalmente a través del sistema escolar y por medio de disposiciones de obligado cumplimiento”. (p.34)

A nivel micro se presenta la organización educativa, siendo esta de carácter privado de orientación bilingüe y se define el marco académico del programa internacional que imparte. La organización educativa se encuentra habilitada por la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), quien la rige y supervisa.

Ubicada en una zona residencial de Montevideo se ofrece una descripción edilicia, de actores involucrados y la presentación de la demanda del mismo. Se detallan características propias del centro educativo en el cual fue desarrollada la investigación, intentando preservar la confidencialidad de su identidad.

## **CAPÍTULO 4: LAS LEYES Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EDUCACIÓN EN URUGUAY**

La actual Ley de educación N°18437 aprobada en diciembre de 2008, que se encuentra incluida en la Constitución de la República de 1967, ya en el artículo N°1 refiere a la educación como un derecho fundamental, dicho artículo afirma que es “de interés general la promoción del goce y el efectivo ejercicio del derecho a la educación, como un derecho humano fundamental”. (p.1)

De esta manera la Ley asume que el Estado funciona como garante para que lo expresado allí ocurra, así como también se explicita que el Estado debe promover una educación basada en la calidad para todos los ciudadanos de la República.

El cometido fundamental de esta nueva Ley es la reafirmación de la Universalidad y la obligatoriedad que establece la Constitución de la República en su artículo N°70 donde se designa “obligatorias la enseñanza primaria y la enseñanza media, agraria o industrial” (p.22), agregando la obligatoriedad a la educación inicial, extendiendo también la cantidad de años a los estudios secundarios superiores.

Por lo cual la Ley de Educación establece catorce años de enseñanza obligatoria, como está planteado en el artículo N°7 de la misma donde se afirma que “es obligatoria la educación inicial para todos los niños y niñas de cuatro y cinco años de edad, la educación primaria y la educación media básica y superior”. (p.2)

La República Oriental del Uruguay cuenta con el Sistema Nacional de Educación Pública (SNEP), que tiene como objetivo el cumplimiento de lo establecido en la Ley General de Educación.

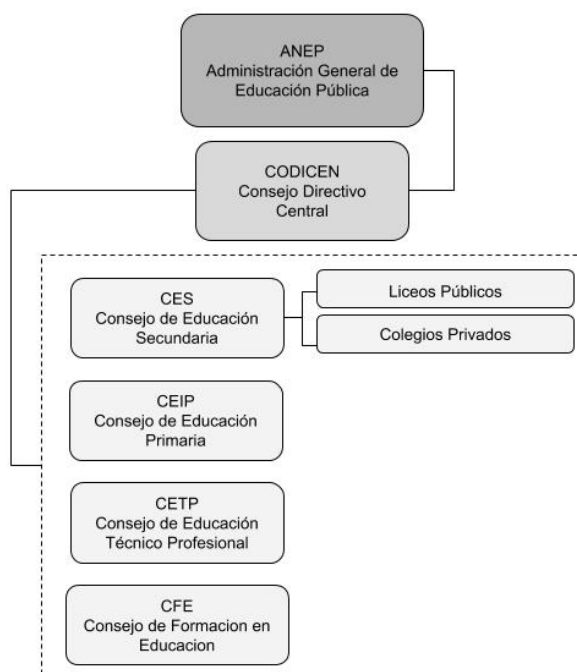
El sistema está compuesto por la ANEP siendo este un ente autónomo creado por la Ley N°15739 del 28 de marzo de 1985, la Universidad de República (UDELAR), el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) y la Universidad Tecnológica (UTEC) que fue creado por la Ley N° 19043 del 28 de diciembre de 2012.

La ANEP “es un ente autónomo con personería jurídica, tiene como cometido elaborar, instrumentar y desarrollar políticas educativas en los niveles educativos de su competencia”. (Ministerio de Educación y Cultura [MEC], 2015, p.10)

Asimismo, se encuentra presidida por el Consejo Directivo Central (CODICEN), su órgano máximo, integrado por cinco miembros. (Véase Figura 5). El CODICEN como órgano Jerárquico se compone de los siguientes consejos desconcentrados.

- Consejo Inicial y Primaria (CEIP)
- Consejo de Educación Secundaria (CES)
- Consejo de Educación Técnico Profesional (CETP)
- Consejo de formación en Educación (CFE)

Figura 6 Organigrama de la ANEP



Fuente: Elaboración propia

De esta forma el CODICEN administra la educación pública y habilita a la educación privada, desde el nivel inicial hasta el terciario no universitario, en este último donde están incluidos los consejos de formación y perfeccionamiento docente. (Véase Figura 6)

Figura 7 Estructura de la educación formal por niveles

	<b>Descripción</b>
<b>0</b>	Educación inicial: 3, 4 y 5 años de edad
<b>1</b>	Educación primaria
<b>2</b>	Educación media básica
<b>3</b>	Educación media superior  Incluye tres modalidades: educación general, educación tecnológica y formación técnica profesional
<b>4</b>	A) Educación terciaria  Incluye cursos técnicos no universitarios, tecnicaturas y educación tecnológica superior
	B) Formación en educación con carácter universitario
	C) Educación terciaria universitaria: Incluye carreras de grado
<b>5</b>	Educación de postgrado

Fuente: Art. 22 Ley General de Educación (2008, p.5)

La investigación que aquí se presenta como fue mencionado anteriormente, se realizó en un Colegio que cuenta con educación media básica en sus tres niveles, y con uno de los años de educación media superior.

Se presenta a continuación el CES, como uno de los órganos de la ANEP, del cual forma parte la organización educativa estudiada.

El CES como ya ha sido mencionado con anterioridad, es el encargado de impartir la educación media y superior en todo el territorio nacional. Los artículos N°26 y N°27 de la Ley de Educación vigente explicitan qué se entiende por educación media básica y media superior.

En consecuencia, la definen de la siguiente manera, la educación media básica comienza al finalizar la educación primaria, siendo entendida como los tres años posteriores a dicha finalización. Mientras que la educación media superior está compuesta de tres años y se accede a ella luego de la finalización de la educación media básica.

Los centros educativos poseen un cometido específico que queda indicado en el artículo N°41 de la misma Ley donde los define como “un espacio de aprendizaje, de socialización, de construcción colectiva del conocimiento, de integración y convivencia social y cívica, de respeto y promoción de los derechos humanos”. (p.10)

#### **4.1 La educación privada en Uruguay**

Dentro de la Constitución de la República el artículo N°68 de la misma hace mención a la libertad que poseen los padres hacia la elección del centro educativo donde deseen enviar a sus hijos. En esa línea la Constitución también menciona la intervención del Estado en caso de que los centros educativos no respeten las reglas establecidas para el correcto funcionamiento de los mismos. Quedando plasmado en dicho artículo que:

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)

El Estado Uruguayo no posee la exclusividad de la educación, siendo la separación de la Iglesia y el Estado quienes dieron inicio a una etapa de habilitación de escuelas de gestión privada, los centros educativos son un servicio público administrado de dos maneras: por un lado, una gestión de servicios públicos regida por el Estado, y por otro, de gestión privada que se administra por particulares y es a su vez supervisada por el Estado.

Específicamente para esta investigación se está frente a una organización habilitada, los centros de gestión privada en todo el territorio nacional deben estar habilitados o autorizados. Los que forman parte de los centros educativos habilitados deben ampararse no solo a lo que establece la

Constitución de la República y la Ley de Educación N°18437, sino que además tienen que poseer la validación de su propuesta educativa por el CODICEN.

Dichos establecimientos, deben registrarse por las “Normas de habilitación de Establecimientos Privados de Educación” según la Ordenanza N°14 (1994). Este texto fue aprobado por el CES en el Acta N°86, en su artículo N°1 plantea que “serán Institutos Habilitados los establecimientos privados de educación, a cuyos estudios se otorgue validez oficial por el Consejo Directivo Central de la ANEP”. (p.1)

Se plantea en este texto cuáles son las condiciones de habilitación y mantención de la misma para todos los centros educativos de gestión privada.

Por su parte el artículo N°5 refiere a los planes y programas a los que deben remitirse los mismos, haciendo referencia a lo siguiente “los Institutos Habilitados deberán ajustar sus cursos a los planes y programas vigentes para los Institutos Oficiales” (p,3), por lo cual los centros educativos privados pueden hacer uso de un currículo diferente habiendo sido previamente validado por el CODICEN, con el fin de lograr los mismos objetivos, evaluaciones y pautas fijadas para los centros educativos del sistema público.

En ese sentido el centro educativo estudiado cuenta con habilitación del CODICEN y dentro de su currículo brinda además formación bilingüe, esta última fundada en el Programa de Años Intermedios (PAI) del Bachillerato Internacional (*International Baccalaureate, IB*).

La normativa para la habilitación de Colegios privados que quieran brindar diferentes opciones de programas debe poseer “las acreditaciones que requieran las autoridades locales u organismos de acreditación independientes y reconocidos, si corresponde”. (Organización del Bachillerato Internacional [IB], 2014, p.10)

## **4.2 El Colegio: Fundación, objetivos y contexto**

El CE referido es un Colegio Bilingüe, de la ciudad de Montevideo ubicada en la zona este, en un barrio residencial. En un contexto de nivel socioeconómico alto, la edificación del Colegio ocupa una manzana.

Fundado en 1995, ahora se encuentra ubicado en la tercera sede desde sus comienzos, estos fueron en una casa pequeña y luego adaptándose a la demanda los llevó a mudarse de local en dos oportunidades, manteniendo la misma zona.

La institución se encuentra rodeada de espacios verdes, uno de sus laterales tiene su fachada sobre una plaza con grandes árboles y cuidada vegetación.

Con una educación laica, de acuerdo a lo que expresan en su página web (la cual se mantiene en reserva para preservar el anonimato del CE), ponen el énfasis en una educación intelectual, física, artística y en enseñanza en valores, impartiendo el PAI.

Posee educación inicial desde los dos años, primaria y secundaria hasta el primer año de la educación media superior.

#### 4.2.1 El currículo del Programa de Años Intermedios (PAI)

El Programa de Años Intermedios, es adoptado en 1994 por el Bachillerato Internacional como segundo dentro de sus programas. Impartido en liceos públicos, Colegios privados y Colegios Internacionales en todo el mundo, está dirigido a alumnos de entre 11 y 16 años de edad, el programa plantea un desafío intelectual que permite a los estudiantes conectar sus estudios al mundo real.

Los objetivos que persigue es la formación de los jóvenes desde un papel protagónico de su propio aprendizaje vinculado a una forma internacional de pensamiento.

Los centros que forman parte del programa no tienen como requisito estar habilitados en sus países de origen. Los que desean brindar dicho programa se contactaran con el *IB*, facilitando la documentación requerida para su accionar. Si las condiciones están dadas una vez aprobado se les proporcionará una autorización para comenzar a impartirlo.

Por otra parte, los centros pertenecientes a este programa pueden al mismo tiempo estar brindando clases de otros programas simultáneamente como los de *Oxford* u otros programas del *IB*, ya que no hay una condición de exclusividad brindar el mismo.

El programa se define de carácter inclusivo por el alcance que pretende lograr, es un programa que tiene como única condición que el CE trabaje con dos lenguas, la materna y una segunda lengua.

Para llevar adelante el PAI en los centros se requiere la colaboración de los docentes que forman parte del mismo y que a su vez dicten las asignaturas correspondientes al programa, sin necesidad en el caso de los docentes de los centros que no tengan como lengua materna el inglés, el manejo del mismo. A su vez, los docentes para poder pertenecer al programa tienen como requisito ser parte del plantel de un CE que trabaje con dicho programa.

El programa promueve fuertemente el desarrollo profesional de los docentes a través del dictado de talleres oficiales a los que estos pueden acceder. Teniendo acceso a gran cantidad de recursos para la planificación, ejecución y evaluación de sus cursos, siendo también beneficiarios del mismo en otros aspectos. A través del programa se promueve a los docentes a ser talleristas del PAI, trabajando en la elaboración de los exámenes *on line* así como también se les proporciona la posibilidad de viajar sin costo a los distintos centro educativos del mundo para dictar cursos u asistir a los mismos.

La finalidad del programa es promover en los estudiantes una manera de pensamiento diferente basado en el desarrollo integral, y otorgándole a los docentes la posibilidad de aprender a desarrollar una planificación por competencias, evaluar a través de formatos diferentes, participar de una

comunidad que excede a la red educativa de su país y crecer profesionalmente basándose en la comunicación de un programa educativo.

#### 4.2.2 La infraestructura externa

Se accede al CE a través de tres entradas ubicadas cada una sobre una calle que rodea al mismo, primaria y secundaria acceden indistintamente por dos de estos accesos, mientras que inicial posee un acceso único.

Presenta buenas condiciones en su exterior como en su interior, evidenciando un constante mantenimiento de su infraestructura.

El colegio cuenta con un edificio de tres plantas, de forma rectangular.

Ingresando por uno de los portones designados para ingreso de estudiantes, nos encontramos con una galería que nos lleva hasta el edificio y una escalera externa que comunica a todos los niveles.

Se visualizan tres canchas, que son utilizadas para el desarrollo de deportes para todos los niveles. Dos de estas de césped, y una de hormigón pintado, donde se desarrollan deportes como lo son el fútbol el rugby y el hockey, además posee un patio con juegos para inicial, que está cercado, y con acceso directo a las aulas del mismo nivel.

En el exterior del edificio, se encuentra el salón comedor que oficia también de cantina al cual se accede a través de una galería techada. Permanece abierto desde las 7 30 de la mañana hasta las 16 30. Funciona como cantina entre horas de clase, en los recreos y donde se sirve el almuerzo a todos los estudiantes en diferentes horarios según los niveles de educación, siendo de libre acceso a los funcionarios docentes y no docentes.

#### 4.2.3 La infraestructura interna

En el interior del mismo se puede acceder a las diferentes plantas a través de dos escaleras que están situadas en los extremos del edificio.

En la planta baja se encuentra la administración, la sala de actos, las oficinas de los distintos coordinadores de deporte, los baños tanto de niños como de maestros, la sala de maestros y diferentes salones para el trabajo con los estudiantes, así como también la dirección de inicial y todas las aulas de ese nivel.

En el primer piso se encuentra primaria con una distribución similar a la de inicial y en el segundo piso se encuentran los cursos correspondientes a educación secundaria.

Accediendo por la escalera externa al segundo piso, se encuentra la secretaría y la adscripción. Una vez allí se observa el pasillo principal, donde se están los laboratorios de química, física y biología y los baños de estudiantes. También en este nivel están presentes los baños para docentes, el escritorio de la encargada del PAI, un acceso a la escalera interna y la sala de profesores, además de las puertas que permiten el acceso a los salones de clase. De estos últimos se dispuso de dos

de ellos para ser utilizado por la dirección de secundaria y un aula donde se dictan los apoyos a las asignaturas.

#### 4.2.4 La población y los turnos

El CE posee tres direcciones, una directora de inicial y primaria, y dos directoras para secundaria. La dirección de secundaria cuenta con 40 profesores comprendidos entre los que dictan las asignaturas en español y los que lo hacen en inglés. Se dividen en 26 de español y 14 de inglés.

Como parte del plantel de funcionarios se encuentran, además: una secretaria, 3 adscriptos, una psicóloga, una psicopedagoga y 2 ayudantes preparadores de laboratorio. El personal de administración, limpieza y mantenimiento está compuesto por 13 personas.

El CE recibe principalmente estudiantes provenientes de la zona este de Montevideo y en menor proporción de Ciudad de la costa. Ofrece tres niveles de educación, inicial primaria y secundaria hasta cuarto año. En la matrícula total cuenta con unos 750 estudiantes de los cuales 200 pertenecen a secundaria.

Los turnos se diferencian según los niveles, inicial tiene medio horario con opción a extensión, primaria tiene doble horario inglés y español, mientras que en secundaria tienen doble horario que se extiende de 8:00 a 16:30 horas y las asignaturas están mezcladas independientemente del idioma en las que sean dictadas.

Fuera del horario curricular los chicos acceden a los distintos deportes ofrecidos por el colegio como a otras actividades promovidas por el mismo.

#### 4.3 La demanda del centro educativo

Surge de la entrevista exploratoria que fue realizada a la directora de secundaria (Véase Anexo PIO 1), inquietudes referidas a la comunicación organizacional.

A su vez, en rasgos generales la primera de las preocupaciones refiere a lo que consideran una fallida llegada de la información que pretenden dar a los diferentes sectores dentro de secundaria.

En un segundo lugar, la preocupación está en cómo logran un medio efectivo de comunicación, habiendo ya probado en reiteradas oportunidades por distintos canales como lo son el mail, teléfono, *WhatsApp* y carteleros.

Y en un tercer lugar, la directora pone de manifiesto la situación de algunos docentes que, al no poseer la tecnología adecuada para el uso de redes modernas de comunicación, como son las *Apps*, quedan por fuera de la información que imparte dicho CE.

La demanda del mismo queda plasmada en algunas de las afirmaciones que se desprendieron de la entrevista exploratoria, y que señalan a grandes rasgos posibles fallas a nivel organizacional vinculadas a la comunicación como son las mencionadas a continuación:

### **Vías o medios de comunicación**

*“La comunicación en general (...) hemos probado de todo, uno empieza con el teléfono sigue con el mail, ahora con una aplicación, tenemos la página, tenemos las carteleras en la sala de profesores, y siempre es más la gente que no se entera que la que se entera, o la que responde”* (EEDS, p.3).

### **Poca efectividad en la comunicación interna**

*“Te aparece como leído, como recibido, pero no, es difícil saber porque la gente no te contesta un mail que les interesa, porque el último mail que mandamos, para ponerte un ejemplo (...) y nos contestaron cuatro al día de hoy (en más de 20 personas).”* (EEDS, p.3).

### **Redes de comunicación**

*“El mail, y hay una aplicación, y lo estamos tratando de sustituir por la aplicación que los profesores tienen en el teléfono, pero no todos han podido bajar la aplicación por el tipo de teléfono que tienen.”* (EEDS, p.4).

La demanda del CE está ligado a la efectividad, medios y organización de la comunicación con sus funcionarios.

**Síntesis:** Se presenta a la educación como derecho fundamental, y a través de la ordenanza se habilita y autoriza a que exista educación privada. El centro educativo es bilingüe, se define como laico, pertenece a la ciudad de Montevideo. Fue creado en 1995 e imparte el (PAI), programa de años intermedios. A su vez cuenta con una infraestructura tanto interna como externa muy moderna. Plantea la demanda sobre la falta de efectividad en los procesos de comunicación, medios y organización, que se da dentro del mismo con respecto a la dirección y los funcionarios.

## SECCIÓN III – MARCO APLICATIVO

### **III. Marco aplicativo**

Esta sección tiene como cometido presentar las propuestas metodológicas utilizadas para desarrollar y diseñar la investigación. Describe el método de recolección de datos y las técnicas utilizadas. Se plantean y desarrollan las distintas fases que llevó el proceso de Diagnóstico Organizacional, así como también el diseño posterior del Plan de Mejora Organizacional.

#### **CAPÍTULO 5: EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue desarrollada con el fin de ofrecer soluciones a una problemática concreta identificada y presentada por un centro educativo. El proceso consistió en una primera instancia en la comprensión del problema y el posterior diseño de posibles líneas de acción para arribar a soluciones.

A continuación, en este capítulo, se desarrollan los conceptos que sirven de fundamento para el trabajo de investigación realizado.

##### **5.1 El enfoque educativo de la investigación**

Toda investigación supone de un proceso sistemático que tiene como objetivo central la búsqueda de soluciones o bien de respuestas a una problemática específica, generando información que se presenta con validez y confiabilidad. Gairín et al. (2010) lo describe como un proceso en el cual se busca como objetivo el aumento de los conocimientos sobre una realidad desconocida para facilitar el poder de descripción del mismo y la comprensión de la problemática que allí se percibe.

Así mismo Sautu (2005) plantea que dentro del proceso de una investigación educativa la finalidad de la misma puede ser variada, y que de hecho lo es, mientras que sostiene que lo que prevalece en todas es la producción de conocimientos con el fin de comprender una realidad, mediante la utilización de instrumentos que, siguiendo determinados caminos hacen posible la comunicación, el debate y el contraste del conocimiento allí expuesto.

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

En las ciencias sociales han convivido distintos tipos de paradigmas, Sautu (2005) los define como “la orientación general de una disciplina, que define el modo de orientarse y mirar aquello que la propia disciplina ha definido como su contenido temático sustantivo”. (p.39)

Gairín y Villa (1998) plantean que los paradigmas están caracterizados por tres supuestos básicos que son: los ontológicos, que hacen referencia al contexto o naturaleza del estudio, el cómo es. El supuesto epistemológico, que parte del análisis de cuál es la relación entre el investigador y el problema u objeto de estudio, poniendo la mirada sobre cuáles son los conocimientos desde donde se inicia la investigación. Y por último el supuesto metodológico que hace foco en cómo se construirá dicho conocimiento.

En las secciones se detalla el posicionamiento de la presente investigación respecto al paradigma ontológico – epistemológico, así como el paradigma metodológico.

### 5.2.1 El paradigma ontológico – epistemológico

Dentro del Paradigma ontológico - epistemológico existen tres enfoques diferentes, en particular para esta investigación las líneas de trabajo se basaron en el enfoque interpretativo simbólico o constructivista cuya definición se desarrolla a continuación.

El paradigma de enfoque interpretativo simbólico o constructivista según Gairín y Villa (1998) posee una concepción anti-positivista de la realidad. Considera que la realidad objetiva no existe y que se construye cultural y pluralmente, basada en la interpretación que puedan hacer las personas que intervienen en dicha construcción. En este proceso se parte de analizar los comportamientos visibles e ir decodificando lo subyacente para la comprensión del problema identificado.

En este enfoque el investigador se considera parte del proceso y en particular del objeto de estudio, manteniendo una distancia prudencial que permita luego la fiabilidad de los resultados. Sobre este paradigma de investigación en los centros educativos, que conlleva la comprensión de la cultura institucional, es que se genera el proceso por el cual se procede al diseño e implementación de un plan de mejora. En consecuencia, Gairín y Villa (1998) explicitan que “para ello es necesario negociar las metas con los participantes, comprender y atender los niveles de satisfacción individual y colectiva”. (p.30)

### 5.2.2 El paradigma metodológico

El paradigma metodológico como lo define Sautu (2005) trata sobre la lógica interna de la investigación, donde se consideran procedimientos para la recolección de evidencia sobre la cual se construye el conocimiento, para luego poder ser descriptos y analizados con el objetivo de realizar una valoración crítica de los mismos. La investigación que se llevó a cabo se basó en este paradigma ya que el conocimiento adquirido se construyó e interpretó a través de la utilización de una combinación de dos enfoques, el cualitativo y el cuantitativo, llamado método mixto de investigación. Hernández et al. (2010) definen al método mixto como “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. (p.546)

El objetivo de la misma se delineó en base a dos características que muestra este método que utiliza tanto la información obtenida por el enfoque cualitativo como la obtenida por el cuantitativo, según Hernández et al. (2010) este método ofrece varias bondades como ampliar la perspectiva de lo que se va a investigar, desarrollar el problema con mayor claridad, realizar una producción de datos más variados y poseer mayor solidez en la presentación de los resultados entre otras. Una de esas características es la integración sistemática de los distintos enfoques, y otra característica fundamental es la consideración de los conocimientos que posee la investigadora en cuanto a las características pertinentes de los mismos. Si bien la investigación tiene una predominancia del

enfoque cualitativo, ya que el cuantitativo solo se remitió a la aplicación de una técnica como lo es la encuesta, de la combinación de ambos era esperable que resulten beneficiosos los resultados obtenidos para solucionar la problemática presentada por el CE. En conclusión, se aludió a que la utilización de los dos enfoques permitiese obtener una foto más completa de la situación problema.

#### 5.2.2.1 Enfoque cualitativo

En este enfoque se presenta al investigador interactuando con los actores intervinientes en el proceso. A estos últimos se los hace partícipes de la recolección de los datos, de su procesamiento como del análisis y evaluación. Para la investigación presentada se eligió dentro del enfoque cualitativo la entrevista, ya que como disparador del estudio requiere de una aproximación a la organización a través del conocimiento del mismo dado por informantes claves.

Mediante la entrevista dichos informantes entablan una conversación y dejan mostrar aspectos que pueden ser importantes para la investigadora a la hora de comprender y delinear la demanda del CE. La recolección de los datos que se logra a partir de la entrevista forma parte de la estrategia de la investigadora de decodificar la información que aportan los entrevistados a partir del conocimiento vulgar o de sentido común como lo afirma Yuni y Urbano (2014). Según los autores esto refiere a un modo espontáneo de conocer, que se basa en las observaciones los fenómenos, de los gestos y de los contextos donde ocurran.

Por ello el proceso descrito aquí parte de la recolección de los datos que son obtenidos a través de diferentes fuentes y que al procesarlos se identifican comportamientos similares que se pueden estructurar para su posterior estudio. Los supuestos de trabajo pueden no quedar definidos en un principio y aflorar durante el proceso de valoración de los datos. En consecuencia, Hernández et al. (2010) plantea que el proceso cualitativo puede ser representado por una forma circular o de espiral, no secuencial. Por su parte Gairín y Villa (1998) exponen que la metodología cualitativa se asemeja al enfoque epistemológico como lo es el interpretativo simbólico o constructivista. (Véase 5.2.1)

#### 5.2.2.2 Enfoque cuantitativo

Hernández et al. (2010) plantea que se basa en un método hipotético deductivo, donde lo primero es la teorización que luego se convertirá en acción. El encuadre teórico permite formular las preguntas que serán las hipótesis de investigación. En el contexto de esta se utilizó a la encuesta como un complemento de la técnica elegida en el enfoque cualitativo como lo fue la entrevista. La técnica de la encuesta cobró aún más relevancia a la hora del análisis para la triangulación de los hallazgos.

En el proceso de esta investigación se recurrió al cuestionario como instrumento para la indagación sobre la demanda planteada que involucraba a todo el plantel docente de secundaria del CE. Se realizó con el fin de llegar masivamente al sector interviniente y de una forma ágil, es por ello que se utilizó una encuesta que se envió vía web. Según Yuni y Urbano (2014) la encuesta es “la técnica

de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar”. (p.65)

El fin de la aplicación del cuestionario es obtener información que se presente de forma sistemática a través de un orden, y a su vez que sirva para lograr el estudio de variables vinculando las respuestas de los intervinientes. Yuni y Urbano (2014) plantean que ese vínculo de variables se realiza a través del estudio de las características similares que posean tanto las preguntas como las respuestas, agrupándose a partir de saber en su defecto qué hacen, opinan, piensan, esperan o desean los participantes que responden a dicho cuestionario, en función del tema que se le indaga.

Se consideró oportuno para la recolección de la información incluir una técnica cuantitativa, ya que para su posterior análisis daría resultados que se podrían estandarizar y cruzar permitiendo una evaluación objetiva de la misma, propiciando un acercamiento a posibles respuestas de la situación problemática planteada. Gairín y Villa (1998) plantean que este enfoque estaría más en consonancia con un enfoque científico - racional.

### **5.3 El método de investigación**

Al momento de optar por la metodología con la que se llevó adelante la investigación entraron en juego algunas de las variables consideradas de importancia y que determinaron cual sería el procedimiento metodológico, es a lo que Flick (2007) llama el objeto de estudio. Donde se procede a observar las relaciones entre sujetos, no partiendo de analizar sus procederes teóricamente sino hacerlo desde la dinámica de sus actos, las formas en las que funcionan dentro de las organizaciones y por sobre todo hacer que los métodos con los que se trabajará estén abiertos hacia el objeto de estudio. Como se ha explicitado anteriormente, la investigación se basó en un enfoque metodológico mixto que involucro técnicas de corte tanto cualitativos como cuantitativos, con predominancia del primero, para obtener mayor profundidad al análisis.

#### **5.3.1 Estudio de caso**

La investigación llevada adelante, como se viene mencionando es una investigación basada en un enfoque metodológico mixto. En esta sección se plantea definir el método de estudio de caso, por lo cual para su descripción se centrará la atención en el componente cualitativo que tuvo dicha investigación.

Se plantea una predominancia de lo cualitativo porque se partió del desconocimiento de una realidad que, a medida que los actores referentes brindaron información pertinente, se delineó un problema que luego se transformó en el objeto de estudio. Se buscó la profundización en la problemática detectada a partir de la demanda del CE realizada en la fase exploratoria. Para eso se utilizó una herramienta de indagación metodológica, como lo es un **estudio de caso**.

Stake (1999) señala que el caso “es algo especial que se ha de estudiar (...) pero el caso es una entidad (...) es algo que no entendemos suficientemente, que queremos comprender”. (p.114)

Este método de investigación permite realizar un estudio riguroso donde se plantea responder las preguntas del tipo por qué o cómo. El mismo habilita a abordar el estudio de situaciones concretas como lo plantea Vázquez (2007) “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 idea la comparte con Sautu (2005) en que el estudio de caso posee cuatro características:

- Orientación descriptiva y empírica del objeto de estudio.
- Particularista, hace referencia a la capacidad de enfocarse en el fenómeno a estudiar.
- Heurístico, que se basa en los fenómenos de la vida cotidiana.
- Inductivo, refiere al posterior análisis de datos, y a partir de estos el surgimiento de los conceptos.

Se hace necesario que en todo el proceso las investigaciones cualitativas logren su validez, para ello deben cumplir con cuatro características que en palabras de Pérez Serrano (1994) son:

- La **credibilidad**, o validez interna. Se distingue aquí entre el objeto y el problema, siendo el primero todo el sistema del mundo material de los actores que presentan una problemática al investigador, mientras que este debe quedar explícitamente claro y distinguirse del problema.
- La **transferencia**, o validez externa. Es la posibilidad de compartir los resultados obtenidos a otras organizaciones o sociedades donde exista un contexto similar en el que aconteció la investigación.
- La **dependencia**, o confiabilidad. Referida a la triangulación de los métodos por los cuales se obtuvieron los datos.
- La **confirmabilidad** u objetividad, como lo plantea el concepto anterior refiere a la posibilidad de utilizar diferentes técnicas provenientes de las metodologías tanto cualitativa como cuantitativa.

A su vez Hernández et al. (2010) plantea que para la obtención de distintos enfoques es necesario la utilización de más de un instrumento de recolección de datos.

En general, el estudio de caso se utiliza como método cualitativo, no descartando que, según el ente, se deba realizar un análisis de datos estadísticos para complementar dicho estudio.

Este método es una herramienta de gran valor para la realización de investigaciones, ya que a través de él se puede indagar las percepciones, concepciones y conductas de los protagonistas. Pudiendo realizar un registro que encuadre la problemática que se va a estudiar.

Los estudios de caso según Hernández et al. (2010) son “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”. (p.163)

Los aportes de los distintos procesos permiten tener un enfoque más ajustado de la problemática y poder dar respuesta a la misma. El método cualitativo además posee una variedad importante de posibilidades a la hora de poner en práctica el avance de una investigación.

Flick (2007) plantea que:

Los rasgos esenciales de la investigación cualitativa, son la elección correcta de métodos y teorías apropiadas, el reconocimiento y el análisis de perspectivas diferentes, las reflexiones de los investigadores sobre su investigación como parte del proceso de producción del conocimiento y la variedad de enfoque y métodos. (p.18)

Como ha sido mencionado con anterioridad, para la realización de este trabajo de investigación se empleó predominantemente la metodología cualitativa, así como también se utilizó una técnica metodológica cuantitativa como lo es la encuesta que se les realizó a los docentes en la fase de recolección de información.

A continuación, se presentan ambos enfoques metodológicos a partir de la relación que los diferencia según Stake (1999), las diferencias a tener en cuenta son “la distinción entre explicación y la comprensión como objeto de la investigación, la distinción entre una función personal y una impersonal del investigador, la distinción entre el conocimiento descubierto y el conocimiento construido”. (p.42)

Para este estudio de corte mayoritariamente cualitativo y teniendo en cuenta las diferencias antes mencionadas es que se pretendió en todo momento comprender el caso. La investigadora asumió el rol de asesora externa, construyendo el conocimiento a partir de la ayuda en principio de los funcionarios docentes, no docentes y en particular del equipo impulsor del centro educativo en cuestión. Se destaca que la combinación de ambos enfoques permitió un mejor acercamiento a posibles líneas de trabajo hacia un plan de mejora.

#### **5.4 La unidad de análisis**

Según Yin (2014) “el caso es la unidad de análisis, definirla y delimitarla es difícil...es el doble desafío a las que se enfrentan los investigadores de estudios de caso”. (p.31)

Considerando esta investigación en particular, la unidad de análisis es el caso, basado en la organización educativa en estudio, específicamente sobre la eficacia de la comunicación organizacional.

Para el trabajo realizado en la organización se recurrió a informantes, que brindaron su parecer sobre las categorías de análisis estos fueron (40) docentes, (3) adscriptos, (1) secretaria y (1) de directora del CE. La selección de los informantes comprendió las necesidades para dar respuesta a la problemática a la que se estaba refiriendo, basados en que son los actores centrales de la demanda de la organización.

En el caso de los docentes, adscriptos y secretaria se apeló a considerar el total del plantel de funcionarios que desempeñan estos cargos ya que el CE es pequeño. Por lo tanto, se recurrió al relevamiento censal de datos y no a un muestreo.

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

Para poder definir las técnicas utilizadas en esta investigación se debe entender a qué refiere el concepto de técnica, Yuni y Urbano (2014) lo definen 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)

Es a partir de esta definición que para seleccionar las técnicas a proponer se indagó y diseñó instrumentos que permitieron la recolección de la mayor cantidad de datos posibles con el fin de desarrollar el proceso de investigación.

### **5.5.1 Técnica cualitativa: La entrevista**

Dentro de las técnicas, la entrevista es estratégica dada la posibilidad que le ofrece al investigador para acercarse a la realidad de la organización. Meneses y Rodríguez (2011) afirman que la misma habilita a obtener información de los entrevistados mediante preguntas y respuestas, esta dinámica se da en un contexto relativamente informal. El investigador tiene como objetivo entender lo que el entrevistado intenta transmitir, sus ideas y pensamientos. Se debe propiciar un ambiente donde se perciba la confianza de entablar dicha comunicación con el fin de escuchar lo que el entrevistado dice y la importancia de cómo lo dice.

Existen distintos tipos de entrevistas según las características propias de las mismas. (Véase Tabla 1). Para esta investigación en particular se partió de una entrevista exploratoria (, será el código con la que la identificaremos) de estructura semiestructurada a la directora del centro educativo, la misma fue una entrevista en profundidad de donde surgió como demanda el tema de la comunicación.

Tabla 1 *Clasificación de entrevistas según su criterio, tipología y características.*

<b>Criterio</b>	<b>Tipología</b>	<b>Características</b>
Estructura y diseño	Estructurada	Preguntas cerradas, sobre un guion preestablecido, sin margen para que el entrevistado salga de la secuencia.
	Semiestructurada	Preguntas abiertas, sobre guion pregerminado 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.
Momento	Inicial o Exploratoria	Identifica aspectos relevantes para el entrevistador, logra una primera aproximación al tema.
	Desarrollo o seguimiento	Describe evolución o proceso, profundiza en la comprensión del objeto a estudio.
Participantes	Finales	Contrasta la información inicial con la final. Colabora en brindar información relevante para el entrevistado.
	Individual	Un entrevistado.
	Grupal	Dos o más individuos.
Extensión del objeto de estudio	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.
Profundidad	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.
Rol del entrevistador	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)*

### 5.5.1.1 Entrevista Exploratoria a la directora

La entrevista exploratoria permitió en principio delimitar el problema, Meneses y Rodríguez (2011) plantean que dichas entrevistas son llamadas exploratorias por el momento en el que se proponen, a su vez permiten al investigador identificar aspectos relevantes de la situación planteada.

Para la aplicación de la entrevista se elaboró una serie de preguntas, entre ellas algunas abiertas como la que se presenta a continuación, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del CE? como ya se ha mencionado la entrevista fue semiestructurada, según Hernández et al. (2010) “son una guía de preguntas donde el entrevistador tiene libertad de hacer preguntas extras para obtener más información”. (p.418)

A su vez esta se plantea en el guion con las demás preguntas con las que el investigador llevó adelante dicha entrevista. (Véase Anexo PIO 1)

La entrevista exploratoria contó con una combinación de dos estilos desarrollados en la Tabla 1, por un lado, el estilo que considera el momento inicial y por otro el estilo de diseño semiestructurada, como guía de la conversación, con el objetivo de obtener un mayor desarrollo del tema por parte de la entrevistada.

#### 5.5.1.2 Entrevista semiestructurada a los adscriptos y a la secretaria

Las entrevistas en profundidad (EP, será el código con las que las identificaremos) fueron realizadas desde el comienzo de la investigación, en principio a través de la entrevista exploratoria a la directora y luego se convocó a los distintos actores intervinientes quienes también respondieron a un guion, estos fueron: los tres adscriptos, (Véase Anexo PIO 3) y a la secretaria. (Véase Anexo PIO 4)

Las mismas se pautaron con un total de seis preguntas en el caso de la exploratoria a la directora, mientras que las entrevistas en profundidad efectuadas a los adscriptos y a la secretaria contaron con un total de doce preguntas cada una. Dichas entrevistas se realizaron con el fin de obtener información requerida a partir de un guion de preguntas que posibilitó la flexibilidad para las respuestas de los entrevistados, como lo muestra la siguiente pregunta presente en las entrevistas a los adscriptos y a la secretaria, ¿Cuántos y cuáles son los canales de comunicación en general que utilizan en el Colegio para dar información?

Dicha pregunta se elaboró a partir de las afirmaciones volcadas en la fase exploratoria por la directora del centro en el marco de la entrevista inicial. El objetivo de la misma fue la búsqueda de patrones comunes entre los funcionarios no docentes de la institución y a su vez la posibilidad de realizar una triangulación con los datos obtenidos por otras técnicas aplicadas.

En relación a lo antes dicho según Flick (2007) define a la entrevista semiestructurada como la posibilidad de que el entrevistado pueda expresarse de manera más fluida dentro de un contexto favorecedor que responde a menor rigidez que lo obtenido desde una entrevista estructurada.

El contenido de las entrevistas estaba dado por preguntas que por su formato permitieron recolectar nuevos insumos para comprender la situación de la comunicación dentro de la organización.

#### 5.5.2 Técnica cuantitativa: La encuesta

La encuesta como instrumento para recolectar datos se asocia generalmente a las investigaciones de corte cuantitativo, donde los resultados obtenidos son estandarizados para poder ser analizados.

Meneses y Rodríguez (2015) definen a esta técnica como los pasos que se han de seguir desde que se diseña la encuesta en cómo se administran las técnicas de recolección de datos hasta el procesamiento mediante estandarización de los mismos.

La encuesta a los docentes consistió en 15 preguntas que abordaban el tema de la comunicación organizacional.

El envío de la misma requirió de la ayuda de la secretaria del centro quien proporcionó autorizada por la dirección del CE, una lista con las direcciones de correo electrónico de todos los docentes de español y de inglés respectivamente.

A su vez plantean que se debe precisar una muestra significativa de la población de la cual se extraen, con el objetivo de que se pueda generalizar las conclusiones sacadas al resto de la misma. Frente al estudio de una población pequeña puede que coincida la muestra con la población, siendo cada individuo de la muestra una unidad de análisis.

Entre las preguntas se destacó las vías o canales por las cuales el CE los mantiene informados. Las preferencias sobre estos, tanto para recibir la información como para responder. Los tiempos o momentos que se toman para responder a las demandas que se hace desde el CE, y por último se indagó sobre la frecuencia con la que revisan la información que les llega.

En este estudio no se buscó la generalización, ni la validez estadística ya que la encuesta fue aplicada a cuarenta docentes, que son el total del plantel, por lo tanto, la encuesta fue como ya se mencionó (censal).

Fue autosuministrada, este término según Hernández et al. (2010) “significa que se dará directamente a cada docente quienes lo responderán y no habrá intermediarios para la entrega”. (p.235)

La elección de la encuesta tuvo que ver con la cantidad de docentes que mediante sus respuestas podrían informar datos pertinentes y como una forma de economizar el tiempo estipulado para la recolección de la información.

Las encuestas (U, será el código con las que las identificaremos), contaban con 15 preguntas, trece de ellas cerradas y dos abiertas. Las preguntas cerradas según Hernández et al. (2010) “requieren de un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir ni verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sintetice mejor su respuesta”. (p.221)

Se plantea al respecto una de las preguntas cerradas que se realizó, ¿Con qué frecuencia revisas tu correo electrónico? Dicha pregunta era de opción múltiple, contando con seis posibles respuestas, esta y las demás preguntas de la encuesta siguen un orden específico. (Véase Anexo PIO 5)

Por otro lado, Hernández et al. (2010), plantea que las preguntas abiertas son:

1. “útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento”. (p. 222)

2. “y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje”. (p.419)

A continuación, se describe un ejemplo de pregunta abierta presente en la encuesta. En caso negativo, ¿puedes brindar un ejemplo en donde recibiste información fuera de tiempo?

Las encuestas fueron enviadas a través de formularios electrónicos vía web a todos docentes que forman el plantel completo de los que imparten las clases a los estudiantes tanto en español como en inglés. Esta forma de recolectar los datos permitió ampliar el conocimiento.

Las preguntas realizadas dieron lugar a una clasificación en variables (véase Anexo PIO 6), para PIO se seleccionó ocho variables que agrupan a ocho de las doce preguntas que se expusieron a encuestar. Durante el transcurso de la escritura de la memoria final surgió la necesidad de agregar nuevas variables que se desprenden de la misma encuesta, para el análisis de aspectos relevantes que hacen a la cultura institucional.

Las preguntas que no fue consideradas para ser parte de las variables fueron entre otras la del tiempo que llevan los docentes trabajando para el CE y la del tiempo de respuesta obtenida de parte de la dirección.

Las preguntas elegidas fueron las consideradas pertinentes para dar respuesta a la demanda del CE.

### 5.5.3 Validación y fiabilidad de los datos

La realización de las entrevistas conlleva la importancia de fiabilidad de las mismas, Flick (2007) plantea que los resultados obtenidos de una investigación cualitativa llegan a los lectores a través de una interpretación dada por el criterio que utilice el investigador, y que para este último le resulte significativo.

La fiabilidad de los datos según el autor se reduce a dos aspectos:

- Uno correspondiente a la explicación del origen de los datos, se da cuando el investigador debe explicitar su interpretación de los mismos, basado en las declaraciones de los involucrados.
- Otro que refiere a la documentación de la investigación realizada, es la especificación por escrito de los procesos que el investigador llevó adelante.

Por su parte sobre la validez de la investigación Flick (2007) afirma que “la cuestión de la validez de la investigación cualitativa se transforma en la pregunta de hasta donde las construcciones del investigador se fundamentan en las construcciones de aquellos a quienes estudia (...) y hasta donde este fundamento es transparente para otros”. (p.239)

Con el objetivo de la validación y fiabilidad de los procesos de la investigación es que se realizó una triangulación de los datos obtenidos. El fin en todos los casos no es de que la entrevista valide a la encuesta o viceversa, sino de que existe la posibilidad de utilizar distintas vías para llegar a la información que se requiere y luego la triangulación de los datos obtenidos de ellas mostrará la pertinencia de los mismos.

#### 5.5.3.1 Triangulación

La triangulación metodológica es una de las categorías de triangulación para la validación de los resultados aplicados en una investigación. Está referida al contraste de los datos encontrados a través de las técnicas aplicadas para su recolección. Dichas técnicas provienen de enfoques de investigación de diferentes caracteres, como lo son el enfoque cualitativo y el cuantitativo.

Para esta investigación se triangularon los datos obtenidos en las entrevistas y en las encuestas, buscando puntos de encuentro y también de desencuentro entre los mismos. Aguilar et al. (2015) destacan tres situaciones de triangulación diferentes:

- la **triangulación intramétodo**, que se define como el uso por medio del investigador de un único método utilizado en distintos momentos de forma reiterada, aunque también utilice otras técnicas.
- la **triangulación entre métodos**, que es el análisis de una misma unidad de análisis que se mide a través de distintos métodos de investigación, es en definitiva una combinación entre ambos. Por ser complementarios permiten una mirada ampliada de la situación estudiada.
- la **triangulación múltiple**, se define como la que combina varias triangulaciones, estas pueden ser la teórica, metodológica, de datos o de observadores.

Para esta investigación la triangulación metodológica fue utilizada para contrastar los resultados obtenidos luego de la utilización de las técnicas elegidas para la recolección de los datos, las entrevistas y las encuestas.

De las tres situaciones planteadas anteriormente que diferencian a la triangulación de metodologías según sus características, la elegida para este proceso fue la triangulación entre métodos, considerando como unidad de análisis a todos los funcionarios del CE involucrados en la investigación. Dicha combinación permitió un análisis de los datos determinando una mayor pertinencia de los resultados obtenidos.

Para la triangulación de los datos (véase 8.3), recogidos a través de la técnica cualitativa y cuantitativa se agruparon en variables (véase Anexo PIO 6), según los temas a indagar, y para un mejor entendimiento del análisis se separó en secciones de la siguiente manera:

En la sección A) se agruparon las variables 1 y 2 y se cruzaron los datos con las respuestas obtenidas en las entrevistas en profundidad (EP).

En la sección B) se agruparon las variables 3 y 4 y se cruzaron los datos con las respuestas obtenidas en las EP.

En la sección C) se evaluó a la variable 5 y se cruzó los datos con las respuestas obtenidas en las EP

En la sección D) se evaluó a la variable 6 y se cruzó los datos con las respuestas obtenidas en las EP

En la sección E) se agruparon las variables 7 y 8 y se cruzaron los datos con las respuestas obtenidas en las EP.

**Síntesis:** Basado en los paradigmas de investigación utilizados para el presente trabajo se describen los enfoques tanto cualitativo como cuantitativo en los que se enmarco el mismo.

El enfoque metodológico de la investigación fue mixto, con predominancia de un enfoque cualitativo. El método utilizado fue el estudio de caso. La unidad de análisis fue el caso, basado en la organización educativa en estudio, específicamente sobre la eficacia de la comunicación organizacional. Las técnicas utilizadas, tanto la cualitativa como la cuantitativa a través de las herramientas, permiten un mayor acercamiento para dilucidar aspectos centrales de la problemática a estudiar.

## **CAPÍTULO 6: HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS**

En este apartado se presentan las herramientas utilizadas para el análisis de los datos obtenidos, en primer lugar, se presenta el *iceberg* como analizador de la cultura institucional del CE, desarrollando la misma a través de tres niveles.

Como segunda herramienta presentada, se encuentra el árbol de problemas, donde se combinan las causas probables de la problemática con los efectos del mismo.

Por último, se utilizó como tercera herramienta analizadora el árbol de objetivos. En esta herramienta, las causas son vistas como acciones y los efectos se transforman en metas o fines.

A continuación, se desarrollan cada una de ellas.

### **6.1 Modelo del *Iceberg***

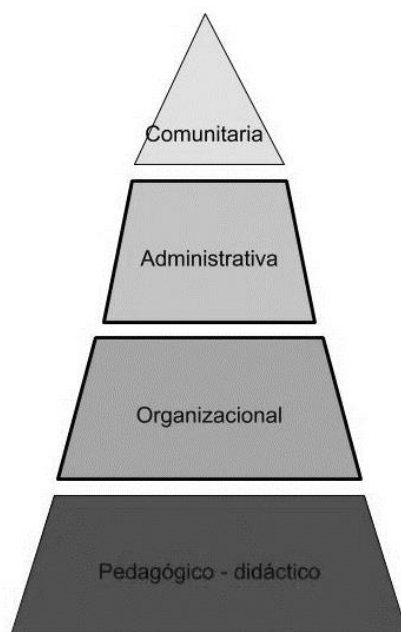
Para analizar la información una vez obtenida la evidencia se utilizó el modelo del *Iceberg* (Véase Figura 7), Schein (1988) plantea los niveles de análisis de la cultura institucional como un mecanismo de exploración y comprensión de las dinámicas institucionales, que se vincula al modelo del *Iceberg*.

El mismo permitió un conocimiento aún más profundo ya que se vinculó la evidencia con los 3 niveles del modelo.

Estos niveles hacen referencia a patrones, conductas, comportamientos, regularidades que se dan dentro de los centros educativos y permiten analizarlos teniendo en cuenta qué es lo visible, lo prioritario o lo subyacente en cada organización.

Comparativamente se puede observar que Frigerio et al. (1992), presentan herramientas para el análisis de la cultura institucional como lo son las dimensiones del campo institucional desarrolladas en el capítulo 2 de este trabajo. Allí se describe cada una de las ellas haciendo referencia a su utilidad a la hora de la evaluación diagnóstica de un CE. (Véase Figura 8)

Figura 8 Dimensiones de Frigerio (1992)



Fuente: *Elaboración propia*

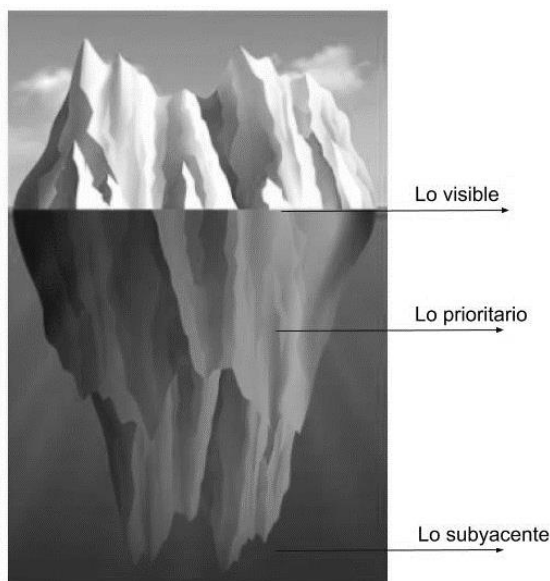
A su vez Schein (1988) hace un planteo de los niveles de la cultura organizacional que se desarrolla a continuación.

En primer lugar, está el **nivel de lo visible**: donde se analiza lo que se dice, cómo se dice, lo que se escucha, es un análisis al comportamiento visible de los funcionarios de la organización en su conjunto. Aquí se analiza que festejan, que situaciones son factibles de sanción, cuales situaciones no son relevantes para el centro educativo, como se presenta a la comunidad lo edilicio, la infraestructura entre otros.

En un segundo lugar, se presenta el nivel **de lo prioritario**: aquí encontramos lo referido a las normas de convivencia, el cómo se comunican, y algunos rituales de comportamiento (que se repiten a lo largo del tiempo).

Y por último se plantea el nivel donde se encuentra **lo subyacente**: o elementos nucleadores siendo éstos los que forman las bases de la cultura institucional, los valores, las concepciones y los supuestos de la organización. (Véase Figura 9)

Figura 9 Modelo del iceberg de Schein (1988)



Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Árbol de problemas

Es otro de los métodos de análisis de información utilizado en esta investigación, es lo Aldunate y Córdoba (2011) definen como el árbol de problemas en estos términos “es un modelo sistémico de las cadenas de causa-efecto que explican la dinámica de una transformación”. (p.13)

En el árbol de problemas deben estar establecidas las causas y las consecuencias del problema identificado. El enunciado negativo es la forma en la que se debe expresar la problemática. Mientras que en las raíces se colocan las causas, en las ramas deben colocarse los efectos de las mismas.

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

## 6.3 Árbol de objetivos

El árbol de objetivos se realiza para transformar el problema en un objetivo deseable. Tomando como referencia al problema mencionado en el árbol de problemas se elaboró el árbol de objetivos transformando al enunciado negativo de la problemática en uno que tuviera rasgos optimistas.

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.

La causa planteada en el árbol de problema se transforma en un medio partiendo de la existencia de un plan de sistematización de la información, mientras que el efecto mencionado en el árbol de problemas se transformó en un fin cuya meta es: la organización de la información recibida por los docentes. A su vez dentro de los fines los niveles se dividen de la siguiente manera, un nivel primario donde se encuentra la meta general, y en un nivel secundario las metas específicas.

**Síntesis:** Las herramientas incorporadas para el análisis de los datos como lo es, el modelo del *Iceberg* permite decodificar algunos de los aspectos cruciales que surgen del trabajo de campo. La relación vinculante entre los niveles del mismo y los datos que se obtienen, permite un mejor análisis de la problemática. A su vez se consideró dos métodos de análisis como lo son el árbol de problemas y el de objetivos. En el primero se presentan las posibles causas y los efectos del problema, y en el segundo desde una visión optimista se presentan los medios y los fines que se desea alcanzar.

## **CAPÍTULO 7: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y PLAN DE MEJORA**

La investigación presentada se llevó a cabo a través de un desarrollo que implicó dos instancias. Una de ellas que constó del diseño y la ejecución de un Proyecto de Investigación Organizacional (PIO), y otra instancia donde se diseñó un Plan de Mejora Organizacional (PMO).

El PIO se inició en mayo de 2019 terminando en agosto del mismo año, se estructuró en tres fases, que habilitó la generación de conocimiento del CE y un acercamiento al diagnóstico. En esta etapa estuvo presente la identificación de la demanda, la comprensión del problema, los acuerdos con el centro y la elaboración del informe correspondiente.

El PMO se extendió desde septiembre a diciembre de 2019, donde se trabajó en conjunto con el centro educativo, a través de reuniones, las cuales generaron información e insumos que se dejó por escrito a través de la redacción de Actas (Véase Anexo PMO 1). 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 entregó el mismo a la institución.

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

El PIO se estructuró en tres fases: identificación de la demanda, comprensión del problema, y los acuerdos con el centro donde se dejaron explicitados los lineamientos del PMO (Véase Anexo 2).

La sucesión de las fases: (1) identificación de la demanda, donde se planteó la llegada de los primeros datos recogidos y con ellos la posterior construcción de un modelo de análisis; (2) segunda recolección de datos con el fin de la comprensión del problema a través de nuevas herramientas de análisis incorporadas al estudio; (3) los acuerdos con el centro y la elaboración del informe.

Dicha sucesión describe un proceso que alternó la obtención de evidencia empírica con la construcción del conocimiento y las interpretaciones. A continuación, se describe el proceso que requirió cada una de las fases transitadas.

Como se menciona anteriormente las fases del PIO fueron tres y el trabajo en el CE se realizó durante cuatro meses, a continuación, se presenta el desarrollo de las actividades realizadas en cada una de las fases, (véase Tabla 2) donde se establece el plan de trabajo (PDT).

Tabla 2 Cronograma

Fase 1 - Identificación de la demanda.	May	Jun1	Jun2	Jul1	Jul2	Ago1	Ago2
Entrevistar y transcribir	■						
Cronograma	■						
Analizar por dimensiones		■					
Definir la demanda Inst.		■					
Realizar una matriz de análisis		■					
Elaborar un informe del Centro			■				
Fase 2 - Comprensión del problema							
Construir un encuadre Teórico - Mapa conceptual				■			
Elaborar una tabla con identificación de técnicas				■			
Relevar en profundidad				■			
Aplicar instrumentos					■		
Sistematizar de la información					■		
FODA – Iceberg					■	■	
Fase 3 - Conclusiones y acuerdos							
Elaborar conclusiones						■	■
Redactar el informe final						■	■

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Fase 1: Exploratoria

Comenzó una vez aplicadas las técnicas exploratorias, se realizó una entrevista exploratoria de carácter semiestructurada (EE), donde participó una de las directoras de secundaria del CE.

El objetivo principal de la entrevista consistió en conocer la dinámica del mismo, y proceder mediante preguntas a la detección de alguna problemática a la que se enfrente el CE y que funcione como insumo para lograr a futuro un posible plan de mejora. Se designaron códigos a la metodología y a las técnicas utilizadas. (Véase Tabla 3)

Tabla 3 *Técnicas actores y metodologías*

Técnica	Actor	Metodología	Código
Entrevista (EE) (Semiestructurada)	Directora	Cualitativa	<i>DS</i>

*Fuente: Elaboración propia*

Se realizó la transcripción de la entrevista exploratoria a la directora del CE y con los datos obtenidos de la misma se elaboró una **matriz de análisis** a la que se llamó Análisis Por Dimensiones (APD). (Véase Anexo PIO 2)

Dicha matriz permitió un acercamiento a los posibles factores que desencadenan la problemática, además de la comprensión de cuáles son los actores vinculados.

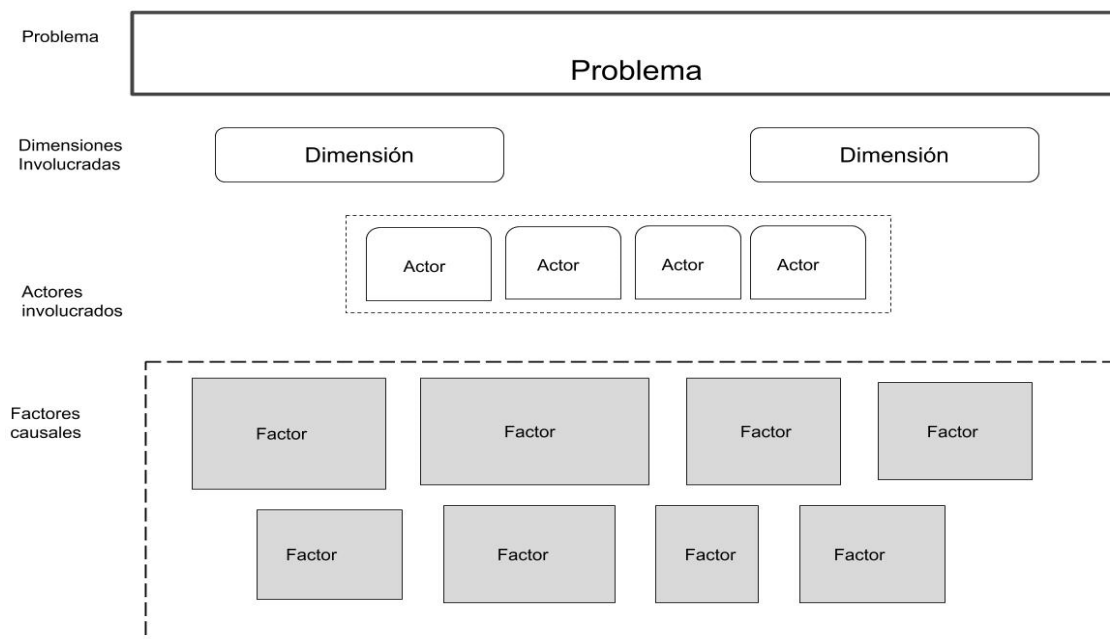
Para la elaboración de la misma se estudió el discurso presentado por la directora del centro en marco de la entrevista, se formuló a partir de esto un modelo de análisis (véase Figura 8) con las primeras impresiones encontradas y se estableció a su vez las categorías de análisis. En esta fase la construcción de lo antes descrito implicó la formulación del problema, la identificación de las dimensiones organizacionales implicadas, y la indagación de los posibles factores causales como una primera interpretación de la situación.

Durante la realización de la entrevista la directora planteó una problemática presente en el centro educativo referido a la comunicación entre los distintos actores de mismo.

Específicamente este trabajo refiere a cuatro actores fundamentales del centro educativo, uno de ellos y principal interesado en la búsqueda de una estrategia de mejora en la comunicación intra institucional como lo es, el equipo directivo. A su vez este estudio se centra en otros tres involucrados: los docentes, los adscriptos y la secretaria.

Las primeras impresiones luego de que se analizó la matriz de análisis por dimensiones, fueron llevadas a un **modelo de análisis** (Véase 8.1). Este permite una aproximación a la demanda en función de los actores, los factores causales y las dimensiones institucionales involucradas.

Figura 10 *Formato del modelo de Análisis*



Fuente: *Elaboración propia*

### 7.3 Fase 2: Desarrollo de la comprensión del problema

La fase de comprensión del problema se abocó a la recolección de nuevos datos a través de técnicas específicas. En el caso de esta investigación se trató de la intervención a través de dos técnicas, la entrevista y la encuesta. Las entrevistas realizadas a tres adscriptos y a la secretaria del CE, y las encuestas se realizaron de forma censal a cuarenta docentes del mismo. Se desprende de los resultados de la utilización de estas técnicas nuevos datos que aportan una visión ampliada que fue determinada por la construcción que brindó el modelo del *Iceberg*, el árbol de problemas y el de objetivos, que como analizadores de los datos recogidos permitieron el procesamiento de los datos en base a las diferentes lógicas que están presentes en el CE estudiando.

#### 7.3.1 Relevamiento de la información

Para ello en esta etapa se utilizó como técnicas de recolección de datos de corte cualitativo, las entrevistas en profundidad semiestructuradas, así como también una de corte cuantitativo como lo es la encuesta. Estas técnicas y actores cuentan con una referenciación específica. (Véase Tabla 4)

Tabla 4 *Técnicas actores y metodologías*

Técnicas	Actores	Metodología	Códigos	Unidad de análisis
Encuesta (U) Autoadministrada	Docentes	Cuantitativa	DC 1 – 40	(40)
Entrevista (EP) Semiestructurada	Adscriptos	Cualitativa	A <sub>1</sub> ... A <sub>3</sub>	(3)
Entrevista (EP) Semiestructurada	Secretaria	Cualitativa	SE	(1)

*Fuente: Elaboración propia*

La técnica cualitativa fue aplicada a través de entrevistas en profundidad semiestructuradas en cuatro oportunidades como ya fuera mencionado, tres de las cuales se aplicaron al total de plantel de adscriptos y una a la secretaria del CE.

Estas entrevistas dieron lugar a ampliar el conocimiento para luego ser usados en la triangulación de los datos.

A su vez la técnica cuantitativa como la encuesta aplicada a los docentes fue elegida por llegar masivamente a todo el plantel docente y una vez recogidos los datos poder estandarizarlos para su posterior análisis.

Se realizaron las 3 entrevistas a los adscriptos el mismo día, cada una de ellas fue a solas con la investigadora y se mantuvo un diálogo ameno y distendido.

La secretaria fue entrevistada como ya fue mencionado el mismo día en el que se entrevistó a los adscriptos y se realizó en iguales condiciones que las anteriores, manteniendo una atención cordial y participativa frente a las preguntas que se le formulaba.

El diseño tanto de las entrevistas como de la encuesta abarcaron temas comunes sobre la comunicación dentro del CE, en particular para las entrevistas las preguntas estaban relacionadas directamente a distintos factores que se habían detectado en la entrevista exploratoria y que apuntaban a la problemática planteada. A su vez en la encuesta se trabajó en un diseño de similares características, las preguntas formuladas fueron de características similares a las preguntas efectuadas en las encuestas con el fin de que pudieran analizarse contrastando sus resultados.

Para el análisis de esta evidencia cualitativa, a la información se la codificó por categorías, para ello se usaron categorías mixtas.

Los adscriptos entrevistados, son funcionarios de trayectoria en el centro educativo, motivo por el cual poseían conocimientos de la información general y funcionamiento del centro.

La secretaria era parte de la organización desde hacía menos de un año, pero se desempeñó en el mismo cargo en otra organización educativa, lo que la hace tener una larga trayectoria en ese puesto de trabajo.

Luego de obtenida la evidencia tras la utilización de los distintos instrumentos se procedió a su análisis, los analizadores permitieron comprender aún mejor la problemática existente, estos fueron cruciales en cuanto a la organización y posterior análisis de los hallazgos. Los tres analizadores utilizados fueron el modelo del *Iceberg*, el árbol de problemas y el árbol de objetivos.

El modelo de *Iceberg* como primer analizador, dejó al descubierto aspectos del centro educativo encontrados en las entrevistas y encuestas que expuso a la cultura organizacional del mismo, aspecto relevante en esta investigación basada en la comunicación, sobre todo por el vínculo existente entre ambos conceptos.

La posterior elaboración del árbol de problemas explicitó la problemática con sus posibles causas y efectos, encontrados tras el análisis de los datos obtenidos y es a partir de este es que se elaboró el árbol de objetivos. En este último se procedió al planteo de los medios por los cuales se espera alcanzar las metas propuestas y así llegar a una solución para el problema encontrado.

#### **7.4 Diseño y testeo de los instrumentos**

Para la fase de diseño de los instrumentos se tuvo en cuenta sondearlos previamente con funcionarios que desempeñaban cargos similares y a su vez se consideró tal como lo describe Hernández et al. (2010) que dicho instrumento resulte atractivo ya que puede “no tomar en cuenta (...) nivel ocupacional y educativo, motivación para contestar, capacidades de conceptualización y otras diferencias en los participantes, son errores que llegan a afectar la validez y la confiabilidad del instrumento de medición”. (p.205)

Es por lo planteado anteriormente que, para completar el diseño de los instrumentos utilizados en esta investigación, tanto las entrevistas como las encuestas fueron testeadas. La entrevista de testeo se realizó en persona, y las encuestas fueron enviadas a los correos electrónicos respectivos de los dos destinatarios colaboradores. El momento de testeo ocurrió entre los días 20 y 26 de julio del 2019, lo cual corresponde a la semana previa a la aplicación de dichos instrumentos a los actores intervinientes.

Una vez obtenidas las respuestas a ambas técnicas tanto de la encuesta como de la entrevista, se observó que la contundencia en las respuestas por parte de los colaboradores mostraba innecesario realizar modificaciones en el formato original.

## **7.5 El Plan De Mejora Organizacional (PMO)**

El Plan de Mejora Organizacional, se construyó a partir del diagnóstico realizado en el centro educativo estudiado. Gairín (2006) los define de la siguiente manera “los planes de mejora son una propuesta que trata de impulsar en los centros educativos procesos de cambios dirigidos entre otros retos a mejorar la satisfacción de la comunidad educativa”. (p.1)

La finalidad que tuvo este trabajo fue atender un plan que apuntara a la demanda de estrategias que presentó el centro educativo, de forma tal que se fortaleciera la comunicación entre la dirección y los funcionarios del mismo, dentro del sector de secundaria. De esta forma se buscó potenciar las posibilidades con las que contaba la institución.

En la finalización del PIO se procedió a la fase de devolución por parte de la investigadora del procesamiento de los datos a la dirección del CE, la entrega del informe entre otras cosas que ya fueron mencionadas, incluía posibles líneas de mejora para solucionar la problemática encontrada.

Los primeros acuerdos se llevaron a cabo en un solo encuentro del que participó la dirección del CE, representada por una de las dos directoras del mismo, en ese marco se dio la devolución de los hallazgos logrados en el PIO y se debatió sobre ellos.

En todo momento se evidenció interés por parte de la implicada, esta indagó sobre los resultados demostrando curiosidad e involucramiento al respecto. Se manifestó vinculada y optimista frente a las conclusiones que allí se presentaban, haciendo posibles acuerdos a partir del entendimiento de las conclusiones y las líneas de acción descritas que se presentaban en el PIO. Fortaleció la idea de la ejecución del PMO en función de lo leído y habilitó el proceso que daría comienzo con el mismo a través de las reuniones para delinear las propuestas planteadas por parte de la investigadora.

A continuación, y según lo hablado la directora propuso la formulación de un posible equipo impulsor para el mismo. Lo que permitió avanzar con las líneas de intervención elaboradas con el fin de atender adecuadamente los requerimientos de la demanda.

### **7.5.1 Actores involucrados y acuerdos establecidos con la organización**

Los actores involucrados fueron los docentes, los adscriptos, la secretaria y la dirección del centro educativo. Siendo estos los elegidos mientras se realizaban el PIO.

Si bien todos los actores mencionados intervinieron en el plan de mejora, los responsables de llevarlo adelante fueron los miembros del equipo impulsor, que se integró de la siguiente manera, un adscripto, una docente y la directora del centro educativo.

La selección del equipo impulsor estuvo a cargo de sus compañeros de sección. La directora con quien la investigadora tuvo la reunión donde se presentaron los resultados del PIO fue parte de este y también la encargada de promover entre los funcionarios la elección de un docente de entre sus pares, y del adscripto que formaría parte del equipo, del mismo modo. En el caso de la secretaria

no fue necesario una elección entre funcionarios ya que es la única con ese cargo dentro del sector de secundaria.

Tabla 5 *Actores involucrados*

Equipo Impulsor (responsables)	Funcionarios involucrados (apoyo)
Directora	Docentes (39)
Profesora referente	Adscriptos (2)
Adscripto referente	Secretaria (1)
	Encargado de recursos humanos (1)

*Fuente: Elaboración propia*

Los acuerdos con el equipo impulsor se registraron en las actas de reunión. El PMO fue construido a partir de un asesoramiento de colaboración, tal como se define en el capítulo 3. Donde se buscó en todo momento enfocar en las necesidades del CE y elaborar estrategias basadas en todas las visiones, jerarquizando la negociación de acuerdos entre los involucrados. El proceso dinámico de esta construcción fue acompañado por funcionarios siempre dispuestos e interesados a colaborar en cada uno de los pasos que se iban dando.

Para el desarrollo del Proyecto se utilizó la **Planilla Integradora** (véase Anexo 2). Se planteó con el fin de sintetizar los distintos acuerdos a los que se llegó para la realización del Plan de Mejora, se pretende con esta llevar practicidad a los miembros del equipo impulsor quienes la podrán utilizar como una herramienta que les permita rápidamente recordar lo planteado.

La Planilla Integradora estuvo organizada en dos partes, por un lado, el Esquema de Trabajo y por otro el Plan de Sustentabilidad.

El Esquema de Trabajo detallaba los acuerdos y presentaba el siguiente contenido:

- el objetivo general
- los objetivos específicos
- las metas
- las actividades seleccionadas para cada uno de los objetivos específicos
- las fechas previstas para la elaboración y ejecución de cada una de las actividades
- quienes serán él o los responsables de cada una de las actividades
- un formato de planilla con columnas para el control del cumplimiento de las actividades

Para la realización de las actividades propuestas se realizó un diagrama de Gantt, En él se presentaron las distintas actividades y los tiempos estipulados para la concreción de estas. Para una mejor visualización es que se crea dicho cronograma para apreciar los momentos del año destinados a cada actividad. (Véase Tabla 6)

Tabla 6 Cronograma

Act.	Feb 20	Mar 20	Abr 20	May 20	Jun 20	Jul 20	Ago 20	Set 20	Oct 20	Nov 20	Dic 20
1.1											
1.2											
2.1											
2.2											
3.1											

Fuente: Elaboración propia

**El Plan de Sustentabilidad** (véase anexo 2), fue creado con el fin de mostrar 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 contenía los distintos dispositivos creados para el seguimiento del Plan, como lo son:

- el de monitoreo
- de gestión de la comunicación
- gestión financiera
- supuestos de realización
- gestión de riesgos.

El dispositivo llamado de monitoreo a su vez está constituido por planillas de seguimiento como son:

- Dispositivo A: Registro de asistencia a las reuniones entre los adscriptos la secretaria y la dirección
- Dispositivo B: Registro de recepción del Boletín
- Dispositivo C: Registro de recepción del Folleto

Dichos dispositivos fueron creados para vehicular la realización del PMO.

### 7.5.2 Características de los dispositivos de seguimiento

El primero de ellos es el de monitoreo, el cual muestra las técnicas propuestas, los momentos en que deben ser aplicados y los indicadores de avance. Viene acompañado de las técnicas con las que se podrá hacer el seguimiento del plan y los indicadores de logro de cada una.

Se presentó también el dispositivo de gestión de la comunicación, que contó con las estrategias para la socialización de la información, los momentos de difusión e intercambio y los destinatarios.

La tabla le permitirá al equipo impulsor observar cuales son los dispositivos que permiten la difusión del plan, además de dar un detalle esquematizado de a quién apunta esta comunicación y en qué momentos se pondrá en desarrollo.

Además, se esbozó un dispositivo financiero que fue creado con el fin de mostrar el presupuesto incremental con el que el centro educativo deberá contar para llevar adelante el PMO.

El esquema de este dispositivo permite el análisis de los recursos humanos, temporales, infraestructura y materiales, con los que se cuenta y los que se deberán generar para llevar adelante el Plan.

En particular se hizo referencia a los recursos a adquirir, la inversión, y los gastos de operación. Se presentó al final del mismo el total requerido.

Se esbozaron además los supuestos de realización, donde se incluyen las aprobaciones y los acuerdos establecidos con el CE.

Por último, se planteó un dispositivo de gestión de riesgos que abarca los riesgos asociados al apoyo institucional y a los recursos humanos. Se identificaron y se plantearon también las alternativas.

**Síntesis:** La investigación que se realizó se basó en el paradigma constructivista y utilizó un enfoque metodológico predominantemente cualitativo. Se trató de un estudio de caso cuya finalidad fue el diseño de un Plan de Mejora para el centro educativo estudiado, donde el asesoramiento se basó en un modelo colaborativo de trabajo.

El Proyecto de Investigación Organizacional se realizó en tres fases, que transcurrieron desde la realización de un diagnóstico hasta la elaboración de acuerdos con el centro y el diseño de las líneas de trabajo para la realización del Plan de Mejora Organizacional.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos en el PIO fueron: las entrevistas y las encuestas. Las herramientas utilizadas para procesar los datos encontrados en el PIO fueron, la matriz de datos, el modelo de análisis, el *Iceberg*, el árbol de problemas y el de objetivos.

Para la elaboración del PMO se utilizó una planilla integradora para estructurar los objetivos, las metas, las actividades, los supuestos de la realización del mismo, así como los dispositivos de monitoreo y seguimiento.

## **SECCIÓN IV - RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

## **IV. Resultados y conclusiones**

Esta sección se basa en la síntesis de los hallazgos durante el proceso de investigación realizado en el CE y las conclusiones que se desprenden de los mismos.

La obtención de datos en la etapa del diagnóstico fue pensada como un proceso de comunicación entre los actores intervinientes y la investigadora, y como todo proceso de comunicación implicó propuestas de intervención, como lo son las entrevistas y las encuestas. Estas buscaron desentrañar las lógicas de funcionamiento que se perciben a través de la cultura institucional de este CE en particular.

El proceso de análisis de los datos obtenidos y los hallazgos, se pueden apreciar en relación directa a los distintos momentos en los que fueron recabados. A su vez, se presenta en este apartado las herramientas que permitieron el análisis de los datos en cuestión, y los resultados del PIO y del PMO para una mayor comprensión del mismo, de la siguiente manera:

El PIO esboza el desarrollo de cada una de las fases que implicó la investigación contando con las conclusiones extraídas en cada una de las mismas. El PMO está presentado a través de los objetivos, líneas de actividad, acuerdos encontrados, desarrollo y planificación de las etapas a seguir para su implementación, mientras que las conclusiones de este último están explicitadas en el apartado 9.6 espacio que se destinó a ensamblar los resultados tanto del PIO como del PMO.

## **CAPÍTULO 8: RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL PIO**

En el PIO se explicita el problema de investigación referido a la comunicación organizacional que se presenta como: Escasa eficacia de las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios del centro educativo.

En las siguientes paginas 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.

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

Para proceder al análisis de los datos recogidos en la primera colecta se realizó una matriz, la misma se llamó análisis por dimensiones (APD) donde se encuentran algunas de las impresiones referidas a las respuestas brindadas por la directora del CE, a partir de la entrevista exploratoria efectuada por la investigadora. La APD fue la primera herramienta utilizada para el análisis de los datos, la realización de la misma se dio en el marco de la primera fase del PIO.

De acuerdo a lo expresado por la directora, frente a varios intentos fallidos, ocurridos con el fin de encontrar la forma en que las vías de comunicación permitan un rápido y eficaz método de información, es que la demanda requerida pone el foco en la necesidad de respuestas por parte de los docentes a las comunicaciones que envían tanto la dirección, como los adscriptos y la secretaria.

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).

En la entrevista exploratoria surgieron detalles que hacían referencia a una problemática, la demanda estaba dada por una escasa eficacia de las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios de la institución.

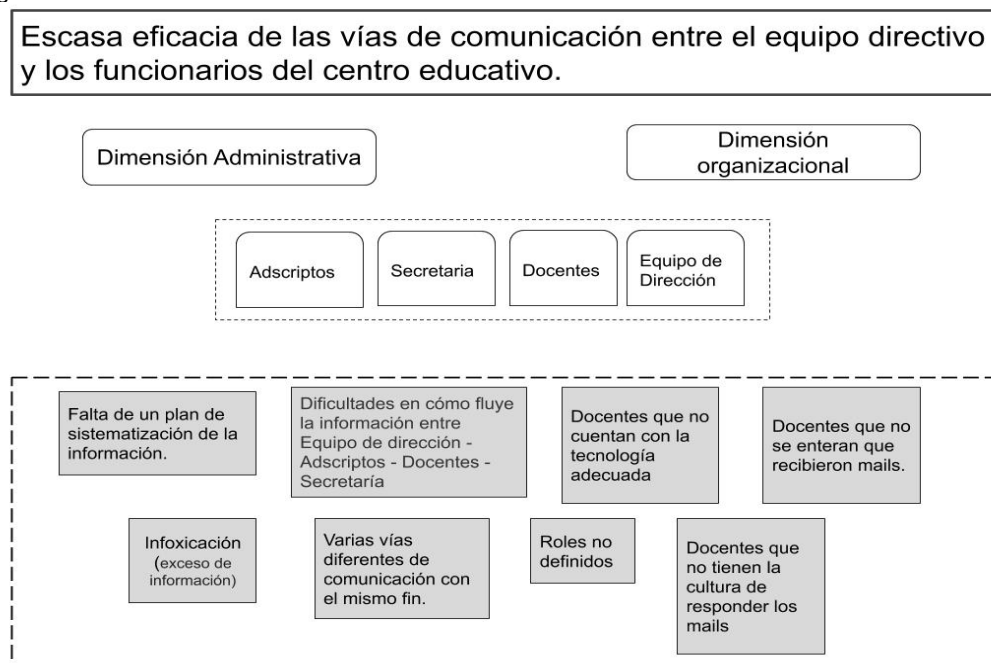
Dicha demanda se encuentra vinculada entonces a dos de estas dimensiones, siendo la organizacional y la administrativa. Con respecto a la primera esta hace referencia a un estilo de funcionamiento, de distribución de tareas, de la división del trabajo, así como también del organigrama de la institución.

Mientras que la segunda, o dimensión administrativa, analiza la planificación de estrategias, consideran los recursos humanos y financieros, se controlan las acciones llevadas a cabo por los integrantes de la organización y se maneja toda la información formal de la institución propiamente dicha.

Continuando con la investigación es que se elaboró el modelo de análisis, este modelo se creó a partir de la interpretación del APD realizado como matriz de análisis, el cual mostraba a partir de las respuestas dadas por la directora del CE, cuáles eran las posibles dimensiones involucradas en la problemática que se presentaba, así como también los actores que intervenían.

Se explicitó en la matriz de dónde surgen estos resultados, creando una columna en la misma que presenta como título la temática a la que refería cada una de las respuestas que brindó la directora. 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 la figura 9).

Figura 11 *Modelo de análisis*



Fuente: *Elaboración propia.*

La elaboración del modelo permitió una visualización de la demanda del centro educativo referida a la comunicación 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.

Con esos insumos se procedió a la elaboración de nuevas entrevistas y el agregado de un instrumento como lo es la encuesta para la obtención de las respuestas de los docentes. La segunda colecta de información permitió un mejor encuadre de la problemática del centro.

## 8.2 Conclusiones de la Fase 1 de PIO

En esta primera fase y luego de la colecta de datos y su posterior análisis se concluye que la dirección del CE en cuestión tiene la necesidad de robustecer la comunicación entre sus funcionarios. Principalmente plantea el deseo de agilizar las mismas y hacerlas por ende más eficaces para que repercuta entre otras, en la obtención de respuestas a sus comunicados por parte del plantel docente.

Los hallazgos obtenidos en la primera colecta de datos permitieron circunscribir la problemática existente y dada la diversidad de los mismos se agruparon como conclusiones:

Desde la visión de la dirección de la siguiente manera:

- La necesidad de un cambio en la cultura institucional que genere una comunicación eficaz entre los funcionarios del centro educativo y la dirección.

Desde la visión de los funcionarios docentes y no docentes de esta otra forma:

- Una gestión que defina los roles en la comunicación intra organización.
- Un liderazgo distribuido que contribuya con un clima institucional basado en la colaboración.

Se observó una amplia variedad de medios de comunicación utilizada por la dirección para las comunicaciones desde la creación del CE, y la incorporación de una *APP* institucional en los últimos tiempos. La dirección afirmó que la *APP* es el mecanismo que utiliza para comunicar sus avisos a todos los funcionarios.

### **8.3 Resultados de la segunda colecta de datos: Fase 2 comprensión del problema**

En esa segunda fase de aproximación y comprensión de la problemática, se elaboró y se planteó entrevistas a los adscriptos y a la secretaria y encuestas a los docentes. Se realizó una serie de preguntas a cada uno de los actores con el objetivo de indagar sus percepciones sobre temas vinculados directamente a la demanda del centro.

A continuación, se plantean algunas de las respuestas vinculadas a la problemática encontrada.

#### **8.3.1 Resultados de las entrevistas**

De las entrevistas a los adscriptos se desprende la preocupación por la comunicación organizacional y plantean que uno de los factores que suele entorpecer esa labor está en los emergentes de cada día, y en una rutina que por vertiginosa hace que en ocasiones puedan no trasladar comunicados de forma inmediata o bien no realizarlo en los tiempos que requiere. Se hace presente en las respuestas, las variadas formas de comunicación con las que se vinculan con los sectores del centro, así como también según la respuesta buscada en función de la inmediatez o de los temas a tratar. En la entrevista correspondiente a la secretaria queda explícito lo antes mencionado cuando afirma que: *“salvo que venga un niño que le pasó algo, que tuvo un accidente, entonces eso lo dejo para después, pero si es un momento del día tranquilo lo veo y lo respondo”* (EPSE, p.17)

Se plantea a continuación cuáles fueron las respuestas obtenidas de los cuatro actores a quienes se les preguntó entre otras **como definen a la comunicación** en el centro educativo.

De las respuestas recogidas tanto los adscriptos como la secretaria coincidieron en que es mala, y la asocian a una cultura institucional que es fácilmente visible entre los funcionarios, describiendo una comunicación informal, sin roles de trabajo sobre el tema bien definidos y una cultura del centro

que no tiene el hábito de contestar. Sobre ese tema se muestra a continuación las evidencias recogidas:

*“Mala, o muy mala. Creo que se falla, no sé si en los canales, pero se falla. Yo, primero que nada, yo también fallo. Que a veces no te da el tiempo, no le das prioridad, no sé, como que no está, no si valorada, fallan los canales...algo falla, pero si, muchas veces te encontrás con pila cosas que como equipo nos está faltando en todo”* (EPAD1, p.8)

*“Y creo que es una de nuestras grandes falencias, muchas veces no es por mala voluntad (...) en general creo que es una de las grandes falencias y lo ha notado gente que ha venido de afuera, por ejemplo, un sicólogo que vino a aplicar un programa, que estuvo dos días en el colegio, y dijo ustedes tienen problemas de comunicación, y en varios casos creo que se nota”* (EPAD2, p.11)

*“bueno hay problemas de comunicación, hay problema de comunicación bastante serios por momentos (...) no nos enteramos de cosas, o nos enteramos tarde, o a veces nos enteramos por alumnos de situaciones de otros alumnos, ese tipo de cosas que no deberían pasar”* (EPAD3, p.14)

Frente a la similar consulta que se les realizó a los adscriptos sobre la comunicación del centro educativo entre los funcionarios, respondió al igual que ellos que le es preocupante. Lo mencionado se pone de manifiesto en la siguiente cita:

*“es el tema que a mí más me preocupa, Es este de la falta de los docentes, eso es fundamental que los docentes manden el mail (...) porque es la forma de enterarnos todos, si eso se cumple la comunicación es buena estaríamos bien”* (EPSE, p.17)

Cuando se les consultó sobre **que rol cumplen** en el CE, los adscriptos y la secretaria coincidieron en que no tienen un rol específico, y que la dirección como gestores del centro no lo han explicitado, ni oralmente, ni por escrito. De las respuestas se logra visualizar que los propios adscriptos se proponen un rol, incluso en la entrevista la secretaria define su rol e indaga a la investigadora sobre si su respuesta es acertada, se muestra a continuación las respuestas obtenidas:

*“así rol específico estoy pensando, no”* (EPAD1, p.8),

*“o sea que mi rol en ese respecto sería pasar la información”* (EPAD2, 11)

*“porque a veces cuesta definir los roles claros, quien es el encargado de cada cosa y como que es a la memoria de cada uno, y a veces bueno, le falla la memoria a uno y otro no se entera de algo importante...y se generan esos problemas”* (EPAD2, p11)

*“hay problemas de comunicación bastante serios por momentos, este creo que también juega un poco el tema que somos muchas personas encargándonos muchas veces de lo mismo entonces falta como mayor división de tareas roles más específicos, este creo que eso puede ser uno de los problemas por los cuales hay falta de comunicación”* (EPAD3, p.14)

La secretaria plantea con su respuesta que asume un rol de comunicadora con línea directa a la dirección por el rol que se le asigna a los secretarios en general, ella lo asume así.

*“Bueno, ¿básicamente con la directora no?, la comunicación interna (...) dependiendo la relación que tiene cada docente le envía al adscrito o la secretaria, ese es el tema fundamental de la comunicación” (EPSE, p.16)*

A su vez en las preguntas se buscó indagar implícitamente sobre las relaciones interpersonales que existen entre los distintos funcionarios que componen a la institución, en este aspecto cabe señalar que las comunicaciones definen en cierto modo el clima institucional del mismo, por lo que se preguntó cuáles eran los canales de comunicación que utilizaban los distintos sectores.

De las entrevistas surgió que la comunicación informal era muy usada entre todos los funcionarios. Por lo que se percibió un nivel de confianza entre quienes lo utilizaban y ciertas declaraciones definían al clima institucional bueno o muy bueno. Es pertinente traer las declaraciones en consonancia con este tema, en sus respuestas los cuatro actores sostenían que:

*“La que yo más utilizo, entre nosotros, es el chat de Whatsapp, es el más práctico, en cuanto más rápido, te da más agilidad (...) con los docentes no, haber yo conozco a muchos, si es algo práctico, de ausencias, de faltas o de notas a veces sí...cuando es algo personal si utilizo más el Whatsapp. Cuando son cosas más formales, que involucran a más de un docente, ahí si prefiero más la app que el mail” (EPAD1, p.9)*

*“Usamos mucho whatsapp, tenemos grupos de whatsapp de profesores, grupos de adscripción, grupo de secretaria, con la dirección...es lo más rápido...así que mucho grupo de whatsapp” (EPAD2, p.12)*

*“Pero si somos como núcleo ahí de comunicación entre todos” (EPAD3, p.13)*

*“dependiendo la relación que tiene cada docente le envía al adscrito o la secretaria, ese es el tema fundamental de la comunicación acá qué siempre tenemos personalmente que decirnos con los directores y adscritos sobre la falta de cada docente para cubrir la clase, eso lo más importante que se vive en el día a día no” (EPSE, p.16).*

### 8.3.2 Resultados de las encuestas:

De las encuestas a los docentes, se obtuvo 24 respuestas, lo que equivale a un 60% del total (tomado de un 100% que equivale a 40 docentes), se pudo extraer los siguientes resultados:

Las preguntas realizadas en la encuesta dieron lugar a una clasificación en variables

Las variables cuantitativas elegidas fueron:

V1: Frecuencia de revisión del correo

V2: Acceso a la APP para notificaciones de avisos

V3: Vías de comunicación del centro educativo

V4: Vías de comunicación más usadas por el centro educativo

V5: Vías de comunicación más usadas por la dirección

V6: Vías de comunicación más práctica para los docentes

V7: Avisos que piden respuesta de los docentes

V8: Si se sienten informados a tiempo sobre situaciones que acontecen en la institución

V9: Antigüedad mayor a 7 años en el CE

A continuación, se presentan los resultados encontrados según la agrupación de variables elegidas.

El análisis de las encuestas arrojó el siguiente resultado:

- Con respecto a las vías de comunicación a través de las cuales se comunican con el CE y su correspondiente frecuencia, el análisis de (V1 y V2) arrojó que el 54,2% de los docentes revisan los mails una vez al día, y un 37,5% hace lo mismo con la APP institucional. (Véase Figuras 10 y 11)

Figura 12 Frecuencia de revisión de correos



Fuente: Elaboración propia

Figura 13 Frecuencia de acceso a la app

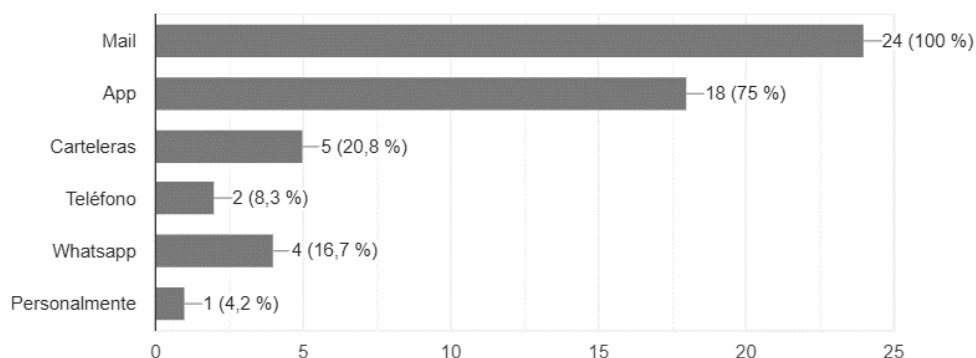


Fuente: Elaboración propia

- Con respecto a las vías de comunicación que el CE utiliza para informarlos, se realizó el análisis de (V3 y V4). Se asume que la primera pregunta apunta al conocimiento por parte de los docentes de las vías de comunicación con las que cuenta el CE, mientras que la segunda es cual consideran ellos la más usa dicho CE.

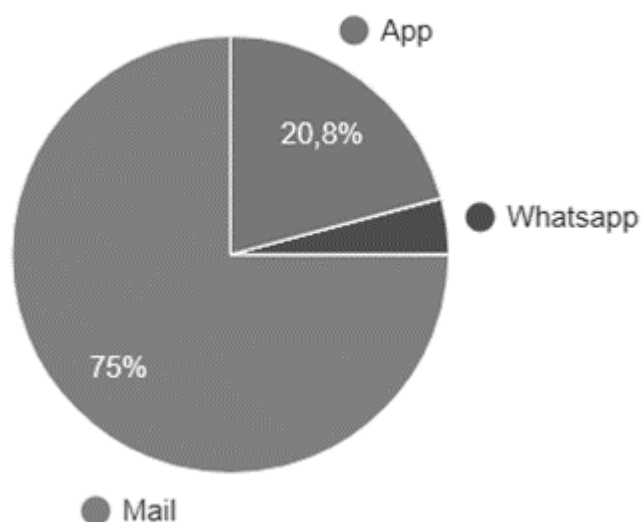
El estudio de estas dos variables arrojó que el 100% de los docentes afirman que el medio de comunicación con el cual el CE envía sus comunicados desde todos los sectores es el mail. Consideran también un 75% de los docentes, reafirmando que es uno de los medios con los que cuentan, que el CE elige como medio de comunicación el mail. (Véase Figuras 12 y 13)

Figura 14 Vías de comunicación que utiliza el colegio



Fuente: Elaboración propia

Figura 15 Vía de comunicación más utilizada por el Colegio según los docentes



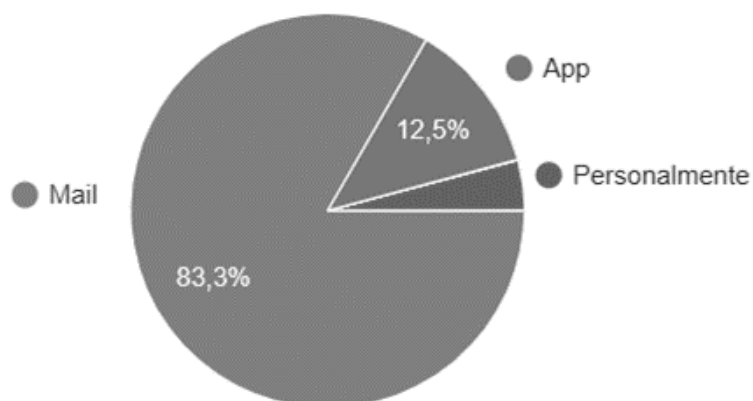
Fuente: Elaboración propia

- Con respecto a las vías de comunicación, según la percepción de los docentes por las cuales la dirección usa para comunicarse con ellos, con la variable V5 se analizó las respuestas de los

docentes, dadas sobre el medio de comunicación más usado por la dirección con el fin de lograr insumos que permitan el contraste de estas con las declaraciones volcadas por la directora en la EE.

De los resultados que se obtuvo un 83,3% de los docentes afirman que la dirección comunica vía mail y un 12,5% dice que lo hace por la APP institucional. (Véase Figura 14)

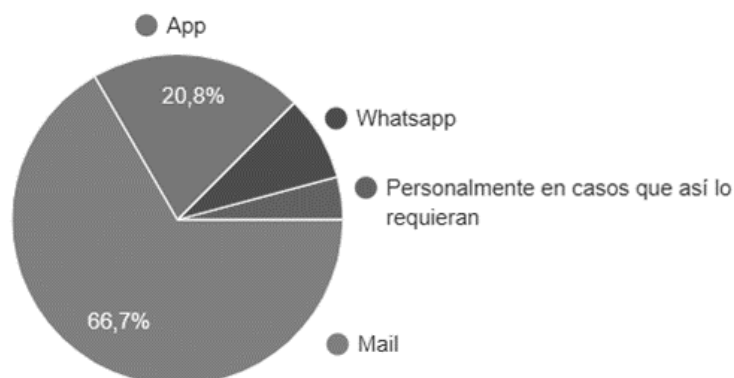
Figura 16 *Principal vía de comunicación por la cual la dirección realiza sus avisos*



Fuente: *Elaboración propia*

- Con respecto a la vía que les resulta a los docentes más práctica para recibir la información. La V6 se estudió sola como se hizo con V5 por su importancia en las respuestas que se buscó, en esta se pretendió saber cuál era la opinión del docente sobre la vía que considera más practica para recibir información. Los resultados obtenidos muestran que un 66,7% de los docentes prefieren el mail como medio de comunicación mientras que el 20,8% afirma que la APP institucional sería el medio por lo prefieren. (Véase Figura 15)

Figura 17 *Vía de comunicación más práctica para los docentes*

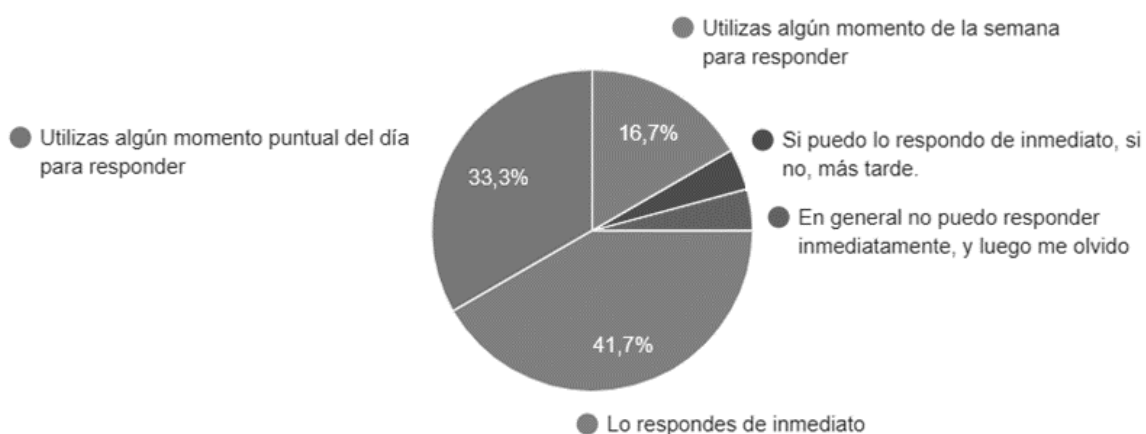


Fuente: Elaboración propia

- Con respecto a los tiempos de traspaso de información que de alguno de los distintos sectores de secundaria fue enviado, y pide a los docentes que respondan. Asociado a la percepción de ellos sobre si se sienten informados por el CE sobre situaciones en las que consideran que deben estar notificados, por el grado de involucramiento que pretende el CE para con ellos, se estudió la V7y V8.

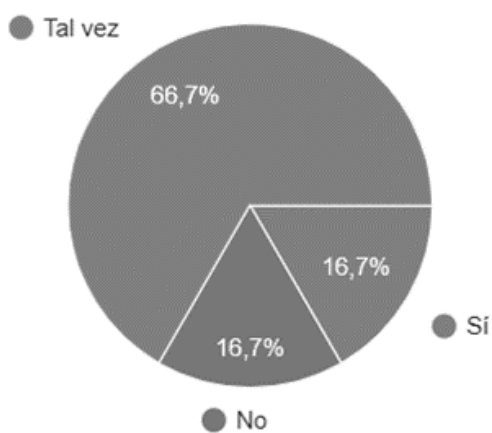
De las variables V7 y V8 así llamadas respectivamente se obtiene que: un 75% de las respuestas afirman responder de inmediato o utilizar algún momento del día para hacerlo. De los docentes que respondieron dicen contestar en el mismo día de recibida la información, mientras que el 66,7% de ellos sienten no sentirse avisados de cosas que consideran importantes de saber para su labor docente y que no se las comunican en tiempo. Esta pregunta dejaba abierta la posibilidad a que expresaran cuando se sintieron que no fueron comunicados. (Véase Figuras 16 y 17)

Figura 18 Accionar ante el recibo de una comunicación por parte de los docentes



Fuente: Elaboración propia

Figura 19 El sentir de los docentes frente a las comunicaciones que deberían recibir a tiempo



*Fuente: Elaboración propia*

Por último, durante el proceso de escritura de la memoria se analizó una variable, a la que se llamó V9, que surge de la pregunta a los docentes sobre la antigüedad en el CE. Esta pregunta como fuera mencionado en el apartado de 5.5.2, no fue considerada en su momento por creer que no sería relevante para responder a la demanda del mismo.

- Con respecto a la antigüedad de los docentes en el CE se estudió entonces la variable 9, en esta se buscó el vínculo entre la antigüedad en el CE y la posibilidad de cruzar esa información con la perspectiva de estos sobre la comunicación a tiempo de temas que hacen a su labor docente (V8).

Del total de las encuestas realizadas el 58.3% de los docentes respondieron que trabajan en el CE hace más de 7 años V9, a su vez, si se analiza el comportamiento de estos docentes con la V8, se presenta que solo el 4,3% respondió que el CE los mantiene informados.

### 8.3.3 Triangulación de datos

Como ya fue descripto anteriormente para esta investigación fue elegida la triangulación metodológica, utilizada para contrastar los resultados obtenidos luego de la utilización de las técnicas con las que se recabaron los datos. Lo relevante de esta triangulación está basado en los resultados que se obtuvieron tras haber utilizado una combinación de técnicas provenientes de enfoques diferentes.

Para realizar la triangulación de los datos obtenidos de las encuestas y las entrevistas se separó en 5 secciones, cada una de ellas hace referencia a temas comunes preguntados en ambas instancias. A continuación, se encuentran las variables cuantitativas elegidas para que los docentes mediante la encuesta contestaran, como ya fuera mencionado ellas refieren a: la frecuencia de revisión del correo electrónico con el fin de saber si tienen mails del CE, si acceden a la APP institucional para notificarse de avisos, cuáles creen que son las vías de comunicación que usa el CE, y cuáles de estas creen que el CE prioriza para enviarles información. Además, se les preguntó cuál es la vía que consideran más usada por la dirección para enviarles avisos, y cuáles son las que consideran ellos más prácticas para recibir información. Por último, se les preguntó cómo proceden cuando reciben una información que exige una respuesta y se les realizó una pregunta final referida a si se sienten avisados a tiempo de situaciones que acontecen en el CE y que en muchos casos los involucra directamente.

Las variables cuantitativas descriptas son las que proceden de las encuestas realizadas a los docentes del CE. Se analizaron en conjunto con las respuestas obtenidas de las entrevistas a los adscriptos y a la secretaria de la institución de la siguiente manera.

### 8.3.4 Secciones de la encuesta seleccionadas para el análisis

A) Frecuencia de revisión de la información que llega por las vías de comunicación del CE desde la perspectiva de todos los funcionarios involucrados.

El análisis de los datos recogidos en la variable 1 y 2 arroja que el total de los funcionarios no docentes involucrados respondieron que revisan los mails del CE más de una vez en el día al igual que el 37,5% de los docentes, aunque el 54,2% de los docentes dice hacerlo al menos una vez en el día. Existe un 20% de docentes que afirman no revisarla nunca.

Mientras que la App institucional solo 2 de los 4 funcionarios no docentes lo revisa a diario, y los otros 2 solo si llega una notificación.

El mail es el medio de comunicación con más frecuencia de revisión por parte de todos los funcionarios del CE.

B) Vías de comunicación utilizada por el CE desde la perspectiva de todos los funcionarios.

En la variable 3 y 4 los datos muestran que el total de los funcionarios no docentes coinciden en que la vía de comunicación más usada para enviar la información desde el CE es el mail, pero en contra partida responden 3 de 4 entrevistados que les envían a los docentes la información por la APP, mientras que 1 de 4 lo hace por mail.

En cuanto a los docentes el 100% coincide en que el mail es el medio de comunicación con el que el CE se maneja para enviar información, mientras que el 24% dice que en segundo lugar la APP también es un medio utilizado. Y frente a la pregunta de cuáles creen que es la más utilizada por el CE responden el 75% que es el mail, y un 20% la APP.

Los funcionarios docentes y no docentes coinciden que el mail es el medio de comunicación que utiliza el CE para el envío de información, pero además que es el elegido por el CE para hacerlo.

C) Comunicación de la dirección desde la perspectiva de todos los funcionarios.

Los datos recogidos en la variable 5 por los funcionarios no docentes dejan en evidencia a través de las respuestas de 3 de los 4 entrevistados, que la dirección utiliza como medio de comunicación la APP, mientras que el 83,3% de los funcionarios docentes afirman que la dirección comunica vía mail, y 12,5% dice que lo hacen vía APP.

Existe una contradicción entre lo que afirman los funcionarios no docentes y los docentes. Quedando en evidencia que la utilización de distintos medios de comunicación para enviar la información, no permite a los docentes diferenciar una comunicación de adscripción o secretaria con una de dirección.

D) Vías de comunicación utilizada por los docentes desde la perspectiva de los funcionarios no docentes.

En la variable 6 respecto a la percepción de los funcionarios no docentes sobre los medios de comunicación que mantienen los docentes para informarse sobre los avisos del CE, la mitad contestó que consideran que los docentes utilizan el mail como medio, mientras que la otra mitad considera que utilizan el Whatsapp. Los docentes por su parte respondieron que como medio de comunicación más práctico para recibir información del CE consideran el mail en un 66,7% de los casos, mientras que el 20,8% respondieron que resulta práctico el uso de la APP.

La mitad de las personas encargadas de enviar información consideran erróneamente que los docentes prefieren el WhatsApp como medio de comunicación, en contra posición a los docentes que lo eligen en un tercer lugar con 8,3% de adhesión.

Los docentes prefieren el mail en su amplia mayoría y un tercio de estos aceptan a la APP en un segundo lugar.

E) Llegada de comunicación a tiempo desde la perspectiva de todos los funcionarios.

Las variables 7 y 8 estaban referidas a los tiempos de traspaso de información por parte de los funcionarios no docentes, así como también sobre la percepción de los docentes frente a las comunicaciones a tiempo de situaciones que los involucra.

También se les preguntó a éstos como manejan los tiempos de respuesta cuando la información requiere de confirmación de notificación.

Los datos recogidos entonces muestran que el total de los funcionarios no docentes afirman enviar la información que les llega a los distintos sectores donde corresponden inmediatamente luego de su recepción. Mientras que el 75% de los docentes comentan que una vez recibida una información ellos la contestan en el correr del mismo día de recibimiento, el 66,7% de ellos expresan que solo en ocasiones se sienten informados a tiempo de temas en general, y el 16,7% afirman no sentirse enterados a tiempo de situaciones particularmente sensibles, solo el 16,7% dicen sentirse avisados de dichas situaciones.

Se presenta una contradicción entre la respuesta aportada por los funcionarios no docentes frente a la inmediatez de traspaso de información, y la percepción de los docentes. Se debe resaltar que la información que les envían los funcionarios no docentes no es la información necesaria que requiere el docente, en su quehacer diario, y se vincula a información de funcionamiento Institucional.

Finalizada la triangulación se presenta a continuación el modelo del Iceberg que resultó una forma práctica de visualizar las situaciones que se daban dentro del CE en la fase de diagnóstico, pero que toma relevancia en el contexto de la triangulación de datos. Su importancia en esta instancia de la investigación proviene por la ayuda que brinda a la organización de los datos traducidos en forma

de distintas culturas institucionales, incluso mostrando el estilo de gestión, liderazgos y el clima institucional que perciben los funcionarios del CE.

Queda explícito en él, lo que en la fase de comprensión del problema se fue encontrando de forma implícita y que permitió la definición de la problemática a estudiar.

### 8.3.5 El Iceberg como técnica analizadora de lo implícito y lo explícito

Para el diagnóstico del CE se utilizó un analizador como lo es el *Iceberg*, que permitió realizar un acercamiento a las lógicas internas de las dinámicas institucionales. Esta posibilita una comprensión de la cultura institucional utilizando tres niveles definidos como lo son lo visible, las prioridades y lo subyacente. (Véase Figura 18)

Figura 20 *Modelo del Iceberg*



Fuente: *Elaboración propia*

Como ya se ha definido, lo visible hace referencia a lo que se dice, como se dice, lo que se escucha, el comportamiento visible de los funcionarios en su conjunto y los estudiantes. Además de atender las situaciones que son y que no son relevantes para el CE, presta atención a como es la edificación y el cuidado. Es primordial aquí la observación de comportamientos.

En este CE de acuerdo a lo expresado por sus actores existen diálogos amigables entre el personal y el contexto, evidenciándose a pesar de eso falencias en la organización de las vías de comunicación *“fallan los canales... algo falla, pero si, muchas veces te encontrás con pila de cosas que como equipo nos está faltando en todo”*. (EPAD1, p.8)

Detectándose además una gran dispersión de las mismas *“Usamos mucho WhatsApp, tenemos grupos de WhatsApp de profesores, grupos de adscripción, grupo de secretaria, con la dirección...es lo más rápido...así que mucho grupo de WhatsApp”*. (EPAD2, p.12)

Por último, se percibe una falta de coordinación para llegar con la información a todos los involucrados en cuanto a decir de los adscriptos se plantea lo siguiente: *“este creo que también juega un poco el tema que somos muchas personas encargándonos muchas veces de lo mismo entonces falta como mayor división de tareas roles más específicos”*. (EPAD3, p.14)

Las prioridades como se mencionó anteriormente están referidas a la convivencia, comunicación, rituales de comportamiento, que se repite al largo del tiempo. Se aprecia una necesidad de organización de los canales de comunicación y un claro interés por cuidar los vínculos entre los funcionarios, las familias y los estudiantes a través de la atención de los emergentes; priorizándolos por sobre las comunicaciones que llegan en formato electrónico (mails), o bien los avisos que llegan telefónicamente y quedan en poder de quien lo recibió sin llegar a su destino, o sin ser parte de la información que deben manejar todos los funcionarios de ese sector.

Sobre esta preocupación la secretaria explicitó que cuando recibe una información su prioridad es mandarla al sector que corresponda, pero a veces suceden imprevistos y afirma *“salvo que venga un niño que le pasó algo”*, entonces la prioridad de enviar la comunicación pasa a segundo plano. (EPSE, p.17)

Los rituales de comportamiento se hacen visibles aquí en cuanto se habla de los roles, éstos para los funcionarios no docentes, están desdibujados. Los roles asignan la tarea que cada uno debe tener y el lugar que cada uno ocupa en el manejo de la información. Sienten preocupación por no tenerlos definidos, y afirman que lo asumen como una de las posibles causas de fallas en la comunicación y uno de los adscriptos hace un reconocimiento de que *“muchas veces no es por mala voluntad, sino porque a veces cuesta definir los roles claros, quien es el encargado de cada cosa”*. (EPAD2, p.11)

Mientras que los elementos nucleadores como se explicitó previamente son 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 comunicación organizacional, en busca de una eficaz respuesta, uno de los adscriptos entrevistados refiere al tema respondiendo que *“no nos enteramos de cosas, o nos enteramos tarde, o a veces nos enteramos por alumnos de situaciones de otros alumnos, ese tipo de cosas que no deberían pasar”*. (EPAD3, p.14)

Existe una transición hacia la centralización de los canales de comunicación con la incorporación de una aplicación. Los funcionarios se muestran interesados en el progreso de la comunicación, pero este pasaje se hace lento y se manifiesta por parte de algunos docentes resistencia a la misma, y la secretaria del centro comenta en el trascurso de la entrevista que se está intentando un cambio

en las vías de comunicación del CE, para ello plantea que “era el mail ahora ellas están haciendo, el colegio, mucho hincapié en la APP”. (EPSE, p.17)

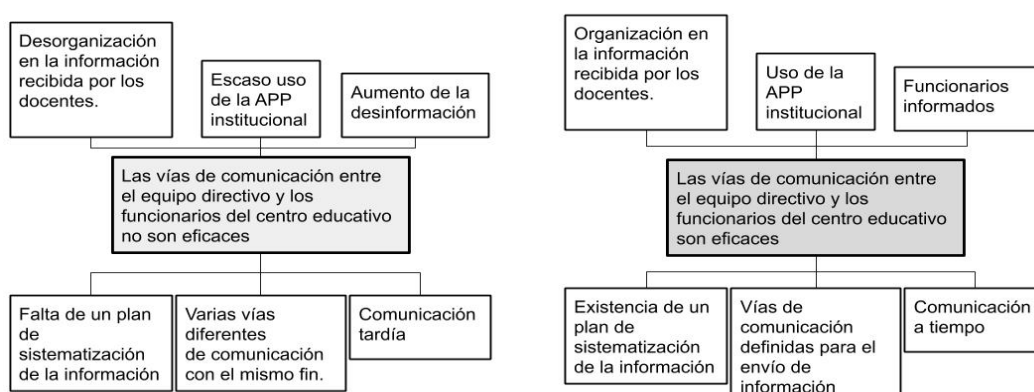
Los hallazgos de los análisis efectuados vinculados a la problemática del CE, permitió la construcción del **árbol de problemas**, caracterizando en él las causas que desencadenan la problemática a tratar, así como también se visualizando los posibles efectos generados.

En este trabajo de investigación el enunciado que se expresó en forma negativa hace alusión a lo siguiente: Las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios del centro educativo no son eficaces.

Una de las causas detectadas fue un plan de sistematización de la información mientras que uno de los efectos directamente relacionado con este fue la desorganización de la información recibida por los docentes.

En el árbol de problemas, (véase Figura 19) donde se consideran algunas de las posibles causas y sus efectos. Como también se representó en la misma figura, el **árbol de objetivos**. Como ya se mencionó anteriormente este busca una lectura optimista de la realidad, con el fin de lograr los medios por los cuales se pueda encontrar la mejora a la problemática que se planteó y así lograr el proyecto, quedando de la siguiente manera: Las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios del centro educativo son eficaces.

Figura 21 *Árbol de problemas y objetivos*



Fuente: *Elaboración propia*

Se planteó luego del análisis una propuesta con líneas intervención creada a partir de las posibilidades que tenía el centro, con el fin de atender adecuadamente las necesidades planteadas en la demanda.

#### 8.4 Conclusiones de la Fase 2 de PIO

- el medio de comunicación más usado por los docentes es el mail, mientras que por los funcionarios no docentes del CE es el mail y la APP en igual medida.

- el mail es el preferido por los funcionarios en su totalidad, tanto para enviar como para recibir información. Además, los docentes aseguran que es el medio de comunicación que les queda más práctico.

Todos los funcionarios afirman que revisan las notificaciones que llegan por las diferentes vías de comunicación, incluso hasta más de una vez al día. Por otra parte, coinciden en que eso no necesariamente implica la inmediatez de las respuestas, especialmente desde el plantel docente, quienes, a pesar de informarse, son pocos los que responden haber sido notificados.

Los funcionarios no docentes aclaran que cada vez que reciben una información, esta es enviada al sector que corresponda lo antes posible, no solo por el cumplimiento de la tarea sino también por miedo al olvido dada la vertiginosidad de las situaciones que se viven a diario en el CE.

En contrapartida, los docentes manifiestan no recibir toda la información que consideran necesaria para el correcto funcionamiento de sus clases.

Por otra parte, el plantel docente casi en su totalidad asegura que la dirección se comunica con ellos a través del mail, y a su vez la dirección realiza especial hincapié en que las comunicaciones se envían a través de la *APP* institucional.

### **8.5 Resultados: Fase 3 conclusiones y acuerdos**

En consecuencia, 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.

Con respecto a los acuerdos se debe tener en cuenta que los mismos deberán ser monitoreadas en su puesta en marcha ya que el campo institucional es “el conjunto de elementos coexistentes e interactuantes en un momento dado (...) un campo es siempre dinámico, se reestructura y modifica permanentemente”. (Frigerio et al.1992, p.27)

La investigadora plasmó una estructura para el sustento del PMO que se diseñó para concretar las líneas de acción propuestas. (Véase Figura 20)

Se presentan los actores y las dimensiones organizacionales que están involucradas, se presenta también un detalle de las fases que se ha de transitar y en la imagen objetivo, están planteadas las líneas de acción con las que se pretende que el CE logre sanear la necesidad de una comunicación eficaz.

Figura 22 Líneas de trabajo para el plan de mejora organizacional



Fuente: Elaboración propia

En la primera reunión realizada con la directora del CE, en el marco de la entrega del informe del PIO, con el fin de comenzar a pensar el PMO. Se observó la necesidad de que tanto el docente referente y el adscripto referente fueran elegidos por sus compañeros de sector, de modo que desde el comienzo todos se sintieran parte del proceso, moción que quedó para que se llevara a cabo de ese modo en los días posteriores a ese encuentro.

La directora fue la encargada de transmitirles a los distintos sectores el momento de la elección, para luego concretar una segunda reunión con la investigadora donde ya formarán parte los elegidos como equipo impulsor del PMO.

## 8.6 Conclusiones de la Fase 3 de PIO

Frente a los resultados obtenidos en las fases anteriores, el CE a través de la dirección del mismo se mostró a favor de comenzar el desarrollo de un PMO que permita a futuro realizar cambios que promuevan una eficaz comunicación intra organizacional. Se asume como consecuencia de los mismos, cambios en la cultura organizacional.

Se observó una amplitud en cuanto a las decisiones tomadas en esta fase, en función de la posibilidad surgida desde la dirección para que los docentes eligieran a los miembros representantes

frente al equipo impulsor, lo que se traduce en una fuerte apuesta al trabajo colaborativo y a la designación de roles dentro de los sectores.

## **CAPÍTULO 9: RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL PMO**

A continuación, se presentan los resultados del PMO, entendidos como las líneas de acción, las actividades, los dispositivos de seguimiento, entre otros, donde el CE se basará para llevar adelante el PMO planificado por la investigadora con el apoyo del equipo impulsor durante en el segundo semestre del año 2019

Cabe aclarar que las líneas del PMO surgen del PIO y fueron previamente acordadas con la dirección del CE quien, en un primer encuentro, analizó y debatió sobre los resultados obtenidos en la investigación.

Las dimensiones institucionales implicadas fueron la dimensión organizacional y la dimensión administrativa.

La dimensión más comprometida fue la organizacional, esta dimensión tiene que ver con la conducción de la institución educativa. Algunos elementos de la misma son el organigrama, la distribución de tareas, la toma de decisiones y los canales de comunicación. Dentro de esta dimensión los docentes y los adscriptos tienen un papel relevante, ya que son los encargados de generar el nexo entre los docentes y la dirección.

La segunda dimensión implicada es la administrativa donde tiene sus funciones la secretaria del centro, actuando también como intermediaria de las comunicaciones intra organizacionales.

Los acuerdos quedaron registrados en las actas de reunión y están vinculados a la creación de un boletín informativo sobre la importancia de las comunicaciones en el centro educativo, un cambio en el contrato de trabajo y la creación de un espacio de coordinación entre los funcionarios no docentes y la dirección.

El involucramiento de los funcionarios que formaron parte del equipo impulsor para el PMO mostró que el modelo de asesoramiento colaborativo los motivó, lo que hace a pensar que a futuro facilitará la implementación del mismo, ya que el propio equipo impulsor serán los encargados de llevar adelante el PMO.

En esta investigación se trabajó la importancia de la comunicación eficaz en un centro educativo, quedando en evidencia que la comunicación como tal no sólo colabora con la gestión, la cultura y el clima organizacional, sino que también proporciona a través de su uso el desarrollo de los mismos.

El diseño del PMO involucro tres fases, en la fase (1) se entregó el informe del PIO al CE y se acordó el trabajo basado en las líneas de acción propuestas por la investigadora, a su vez se nombró al equipo impulsor. (2) en esta fase se desarrollaron las reuniones con el equipo y se delineó el objetivo general del PMO, así como también los objetivos específicos, las líneas de actividad que se llevaran adelante y el cronograma de ejecución de las mismas. (3) en esta última fase se entregó el informe realizado al CE.

## 9.1 Objetivo general del Plan De Mejora

Consolidar una comunicación eficaz en el sector de secundaria

### - Justificación del Objetivo General

El CE busca abordar el problema de la escasa eficacia de las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios del mismo del sector secundaria. Con el objetivo general planteado se pretende abordar todas las líneas posibles dentro de las viables que puedan brindar a los funcionarios del CE en su conjunto una comunicación que ayude a las relaciones no solo laborales sino personales, decantando en un beneficio mutuo entre la directiva del CE y los mismos.

El CE en cuestión está en permanente búsqueda de una construcción de cultura donde pretende que sus funcionarios tengan un rol comprometido y activo. A su vez la buena disposición y el clima organizacional presente son factores clave con los que la directiva en conocimiento de estos pretende jerarquizar la comunicación, con la pretensión de que su gestión a futuro apunte a un liderazgo colaborativo.

## 9.2 Objetivos específicos del Plan de Mejora

- Sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios no docentes vinculado a la comunicación organizacional.

- Establecer un reglamento interno sobre la comunicación.

- Relacionar a la dirección de secundaria con los adscriptos y secretaría a través de espacios de coordinación semanales, con el fin de organizar la información.

### - Justificación de los objetivos específicos

El análisis de los objetivos específicos se presenta a través de una vinculación entre el objetivo general y los resultados encontrados en el PIO. A continuación, se detallan los objetivos antes mencionados:

#### - Sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios no docentes vinculado a la comunicación organizacional

En relación al **objetivo general**: se consideran aspectos vinculados a los roles que deben asumir los funcionarios no docentes para una mejor distribución de las comunicaciones intra organizacionales. El centro educativo busca optimizar las comunicaciones para lograr que todos los funcionarios estén informados y priorizar las respuestas a las comunicaciones en tiempo y forma.

El CE intenta implementar algunos cambios en la comunicación organizacional con el fin de mejorar las respuestas a las informaciones proporcionadas, intentando que estas sean rápidas y masivas. Especialmente se ha puesto interés en el intercambio de información entre los docentes con los funcionarios no docentes y la dirección.

En relación a los **resultados del PIO**: basado en que una de las debilidades del centro es la escasa respuesta a las informaciones enviadas, asociado a que los docentes reciben información por distintas vías y a su vez, se desprende de las encuestas que no saben desde que sector provienen las mismas.

Se pretende que el PMO aborde la organización de los roles, con el fin de que los funcionarios en su conjunto sepan cuántas, cuáles y quiénes manejan las distintas redes.

#### **- Establecer un reglamento interno sobre la comunicación**

En relación al **objetivo general**: está directamente relacionado con el vínculo entre los docentes y la comunicación formal que proviene de los ámbitos de secretaría, adscripción y dirección.

La búsqueda se centra en una comunicación eficaz que repercuta en un desarrollo de la cultura institucional basada en la colaboración, en el compromiso y el protagonismo de los funcionarios en los hechos que acontecen dentro y fuera la institución.

Como logro perseguido por el CE se pretende que a través del reglamento se jerarquicen a los funcionarios considerados con roles específicos asignados a su labor. Se espera tras la concreción de este objetivo que en particular la dirección muestre su cambio hacia una gestión que busca la integración de los funcionarios, plasmado en la confianza que genera la misma en delegar funciones y crear a través de los roles una conciencia de liderazgo colaborativo entre toda la comunidad del CE.

En relación a los **resultados del PIO**: se destaca como una debilidad el proceso por el cual los docentes no hacen parte de su cotidianidad la incorporación del hábito de respuesta a las comunicaciones recibidas desde el CE. Se presenta un bajo protagonismo de los mismos en cuestiones de comunicación formal asociado a que, según las encuestas el 66,7% no se sienten informados a tiempo de situaciones que acontecen en el centro, además de que sienten no obtener respuestas de la dirección cuando hay necesidad de una consulta por parte de ellos.

En base a lo expuesto se orienta en el PMO la elaboración de un reglamento de comunicación que será entregado a los funcionarios docentes de secundaria. El fin del mismo es comunicar la estructura de funcionamiento del mismo dentro de la institución, quién, cómo y por dónde se envía y se recibe la información. Se espera que esta herramienta colabore en el desarrollo de una nueva etapa en la comunicación organizacional del CE.

#### **- Relacionar a la dirección de secundaria con los adscriptos y secretaría a través de espacios de coordinación semanales, con el fin de organizar la información**

En relación al **objetivo general**: hace referencia al intercambio de información entre los adscriptos y la dirección, ellos son los primeros en la dinámica del pasaje de la comunicación a los docentes en el centro educativo.

Para consolidar una comunicación eficaz se apela a la creación de espacios donde se logre intercambiar información que llega a los distintos sectores de secundaria. La creación de estas coordinaciones apunta a generar los vínculos necesarios para la fluidez de la comunicación que vincula no solo a las dimensiones involucradas dentro del CE, sino también a la dimensión comunitaria representada en gran manera por los padres que a diario engrosan la larga lista de comunicados que en el CE se deben transmitir a los funcionarios.

Nuevamente se espera el involucramiento de los sectores, el trabajo colaborativo, el liderazgo como gestión del centro y una cultura en reforma a través de la asignación de roles.

En relación a los **resultados del PIO**: se destaca la necesidad de generar espacios donde los funcionarios no docentes y la dirección puedan intercambiar información pertinente que debe llegar a todos los sectores de secundaria. El fin de estas coordinaciones es mejorar el flujo de información, apoyándose en el protocolo de distribución de las mismas mencionado en el objetivo específico 1.

### **9.3 Líneas de actividad**

Cada uno de los objetivos específicos cuentan con líneas de actividad quienes serán las que logren la concreción de los mismos y se enmarcan en la fase de implementación del PMO.

Elas son:

1. Líneas de trabajo del objetivo específico 1 referido a sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios no docentes vinculado a la comunicación organizacional.

1.1 Elaboración y distribución de un boletín (protocolo de comunicación).

1.2 Reuniones del equipo impulsor para evaluación de la nueva propuesta de comunicación del centro.

2. Líneas de trabajo del objetivo específico 2 establecer un reglamento interno sobre la comunicación.

2.1 Agregado de una cláusula al contrato de trabajo para funcionarios que ingresan al centro educativo. Dicha cláusula trata específicamente el tema de la comunicación organizacional y la importancia de esta para el correcto funcionamiento de la institución.

2.2 Entrega de un folleto informativo sobre la importancia de la comunicación, a todos los funcionarios en instancias de coordinaciones de centro del primer semestre y reuniones de profesores.

3. Línea de trabajo del objetivo específico 3 relacionar a la dirección de secundaria con los adscriptos y secretaría a través de espacios de coordinación semanales, con el fin de organizar la información.

3.1 Se pretende crear un espacio de coordinación entre los adscriptos la dirección del centro y la secretaria, con el fin de intercambiar información relevante. Este objetivo busca

incorporar estas instancias de comunicación necesarias para fomentar el trabajo colaborativo.

#### **9.4 Otras consideraciones del PMO**

La planificación del PMO conllevó el armado de un cronograma de actividades para la implementación del mismo. Además, se consideró otros aspectos que permitirán llevar adelante dicho proceso como lo fueron los dispositivos de seguimiento, el presupuesto y los supuestos de realización.

Se plantea a continuación una breve descripción de los componentes desarrollados en el PMO para la sustentabilidad del mismo.

#### **9.5 Dispositivos de seguimiento**

Los **dispositivos de monitoreo** o seguimiento serán implementados a partir del uso de cuatro planillas que se llamaron: planilla de monitoreo, planilla de registros, que son dos, y planilla de asistencia. Planillas con las que se llevará el control de las actividades previstas.

La planilla de monitoreo tiene como objetivo que un integrante del equipo impulsor anote luego de cada una de las reuniones, sí se han cumplido las actividades previstas, mientras dure el proceso de ejecución del plan. Para ello esta tiene dispuesto dos columnas con las opciones si, o no, y un espacio para las observaciones.

Dentro de estos instrumentos también están presentes tres planillas llamadas de registros y asistencia. A la planilla llamada de asistencia le llamaremos dispositivo A), mientras que las de registros son dos, a las que llamaremos dispositivo B) y dispositivo C) que se detallan a continuación:

El dispositivo A), fue creado con el fin de controlar las reuniones que tendrá la dirección con los adscriptos y la secretaria en el marco del cumplimiento de la actividad prevista para el objetivo específico 3.

El dispositivo B), es una planilla de registro de recepción del boletín que se hará para informar a todos sobre los roles de los funcionarios no docentes en la comunicación.

Por último, el dispositivo C), al igual que el B sirve para control de la recepción de los folletos informativos sobre los procesos de cambio de la comunicación organizacional en el centro educativo, con respecto a su importancia.

Todos los instrumentos mencionados serán completados por el adscripto, que a su vez forma parte del equipo impulsor, siendo aplicados luego de la finalización de cada una de las actividades.

Los dispositivos de **gestión de la comunicación**, dado el vínculo directo con el tema trabajado son los dispositivos donde se espera que el monitoreo de entrega y seguimiento se haga con mayor énfasis, prestando especial atención al contenido y a la recepción de los mismos por parte de todos los funcionarios.

Estos se llevarán adelante a través de un folleto y de un boletín informativo entregado en dos modalidades papel y digital, y por último a través del contrato de trabajo a los nuevos docentes que ingresen a la institución.

Para llegar a todos los funcionarios dada la importancia de la comunicación como tal es que se impartirá a través de dos medios. Los funcionarios deberán si o si ser noticiados de los cambios previstos por la dirección en función de una mejora en la comunicación organizacional.

El **folleto** informativo será entregado en la coordinación general que se realiza en el mes de febrero y en las coordinaciones de centro realizadas cada quince días, además se pretende entregar a quienes no asisten a este tipo de coordinación por distintos motivos, hacerlo en la instancia de la reunión de profesores que se desarrolla en el mes de junio.

El **boletín** informativo se entregará en la coordinación general del mes de febrero 2020, debido a que en esa coordinación asisten todos los funcionarios del centro y el alcance es mayor. Este boletín como el folleto tendrá las nuevas directivas de trabajo en función de la organización de la comunicación del CE. Se espera que siendo una reunión presencial se pueda evacuar todas las dudas que pudieran surgir en los presentes.

Como se ha mencionado con anterioridad el adscripto que forma parte del equipo impulsor llevará adelante la planilla de control de las entregas de ambos instrumentos.

Para finalizar, el dispositivo creado para la **gestión financiera** del presupuesto incremental del CE incluye los recursos que dicho centro debe adquirir, divididos en: humanos, temporales, infraestructura y materiales.

Dentro de los recursos humanos se pretende ampliar en una hora semanal mensual, el trabajo que realiza la profesora que formará parte del equipo impulsor. Dentro de los recursos temporales se contempla la hora de reunión de la profesora antes mencionada, así como también la destinación de una hora semanal de la directora, el adscripto y la secretaria.

Los recursos de infraestructura se plantearon sobre recursos ya existentes como lo son las salas de reunión, la de actos y mobiliario disponible, por último, los recursos materiales que se necesitarán a nivel de tecnología ya existen, como lo son las computadoras y el *Wifi*, además de adquirir materiales de papelería tales como, impresiones y folletos. Los anteriores gastos mencionados fueron llamados gastos de operación.

En el mismo documento se esbozan los supuestos de realización del PMO en referencia a los resultados obtenidos del proceso de elaboración del mismo y se detallan las condiciones en las cuales se comenzaría la implementación del mismo.

Se espera que estos criterios determinados se mantengan dentro de los rangos posibles para que los resultados del PMO alcancen las metas esperadas, ellos son los siguientes:

El compromiso del equipo impulsor, un plantel docente que se mantiene mayormente estable y se siente involucrado con el PMO, la aprobación ya dada por la dirección para el presupuesto, el establecimiento ya aprobado de la coordinación semanal, y de igual manera la coordinación general, y por último ya avaladas las reuniones entre la dirección los adscriptos y la secretaria.

El dispositivo de **gestión de riesgo** se presenta a través de los riesgos asociados a:

- El apoyo institucional, este referido al apoyo de los docentes, a los emergentes que no permitan la concreción de las reuniones del equipo impulsor o la escasa asistencia a las coordinaciones del CE.
- La identificación de alternativas, manteniendo a través de las carteleras el sentido de la importancia de la comunicación, intentar buscar la replanificación de las reuniones que no se pudieran llevar a cabo, y por último enviar los comunicados por vía digital el mismo día del encuentro presencial de modo que llegue a todos los funcionarios en forma masiva.
- Los riesgos asociados a los recursos humanos, referida a la rotación de los docentes y funcionarios no docentes, y los roles asignados que fueran acompañados por los funcionarios no docentes desde su función.
- La identificación de alternativas, a través de mantener informados a los nuevos funcionarios de los cambios previstos en la importancia de la comunicación organizacional, y pensar en la reformulación de los roles desde el equipo impulsor para el período 2020-2021.

Sobre las conclusiones que emergen del PMO estas se encuentran esbozadas a continuación.

## **9.6 Conclusiones finales de PIO y PMO**

En este punto se pretende presentar los nexos entre los resultados del diagnóstico institucional con el plan de mejora. Al mismo tiempo se procura establecer vínculos con los aportes del marco teórico y contextual desarrollados para el centro educativo en el que se basó esta investigación.

En el desarrollo de este apartado se articulan las conclusiones extraídas del PIO y del PMO. Dichas conclusiones se basaron en el análisis de los datos que se recolectó durante todo el proceso de investigación.

A continuación, se desarrollan los diferentes aspectos sobre los cuales se estructuran las conclusiones finales de la presente investigación.

### **9.6.1 Respecto a la organización de los medios de comunicación del centro educativo**

Se encontró que son múltiples las causas que favorecen una comunicación desorganizada. Entre ellas los medios de comunicación juegan el papel más importante, ya que tras el análisis de los datos recabados a lo largo de los procesos que requirieron las distintas fases transcurridas para esta investigación, así se verificó.

En el centro educativo estudiado existen una gran cantidad de medios de comunicación utilizados para enviar y recibir las comunicaciones del CE, llevando en la mayoría de los casos a que la masividad de información en conjunto con la variedad de vías por las cuales se envían, sea un grave problema.

A su vez, la incorporación de una última vía de comunicación como la *APP* institucional, más que alivianar el tema, ha traído una nueva problemática entre el sector más involucrado según la dirección, los docentes. Estos últimos según consta en las encuestas plantean que no es el medio que prefieren, ni el que más usan. A continuación, se presentan las tres aristas que surgen del estudio.

- Existen demasiadas vías de comunicación en el CE
- Se presenta resistencia por parte de los docentes a la *APP* institucional
- Los funcionarios que envían las comunicaciones intra organizacionales, lo hacen a demanda sin un protocolo

#### 9.6.2 Respecto a la perspectiva de los involucrados en cuanto a la comunicación organizacional del centro educativo

Se observó una clara diferencia entre la percepción que posee la dirección sobre los medios de comunicación usados para informar a los docentes, y por los que afirman los docentes recibir las comunicaciones. Más aún, cabe resaltar que no solo son los que más usan, sino que son los preferidos por los docentes según las encuestas.

Se asume por parte de la dirección que los docentes y los funcionarios no docentes deberían responder a todo aviso que se les envíe, pero no lo hacen, mientras que el 75% de los docentes según las encuestas, afirman que lo hacen en el momento de recibirlo o en el correr del día.

De la triangulación de estos datos es posible identificar una clara contradicción que emana de las diferentes perspectivas de los actores, y ese es uno de los puntos críticos en los que la gestión deberá poner el foco. Por último, al analizar a los docentes con mayor antigüedad en el CE, representando estos el 60%, se observó que solo el 4,3% de ellos se sienten avisados de situaciones que les interesa. Lo cual los docentes que llevan mayor tiempo en la institución sienten a la falta de información como parte de la cultura institucional. De lo antes mencionado se concluye que:

- El mail es la herramienta preferida para recibir avisos, por parte de los docentes
- La dirección afirma enviar las comunicaciones vía *APP* institucional, mientras que los docentes afirman que la misma los envía en su gran mayoría vía mail.
- 7 de cada 10 docentes contestan en el día los avisos. Por lo que es contradictoria la percepción sobre el manejo de las respuestas a los avisos de dirección al plantel docente
- Las respuestas que dicen dar los docentes pueden no ser a la dirección y sí a los adscriptos

- La falta de recibir avisos del CE según los docentes con mayor antigüedad, forman parte de la cultura institucional de este centro.

### 9.6.3 Respecto a los roles de los funcionarios no docentes y los medios de comunicación

Los funcionarios no docentes del CE afirmaron en la entrevista que se les realizó, que una de las características de falla en la comunicación era la falta de roles. A su vez, de las entrevistas se observó que el 50% de los funcionarios no docentes afirman que la dirección manda sus avisos por mail, contradiciendo lo que afirma la propia dirección del CE. Según lo explicitado se concluye que:

- Se presenta una falta de asignación de roles en cuanto al manejo de los medios de comunicación
- Falta de reuniones para la coordinación entre la dirección y los funcionarios no docentes
- Falta de organización de los protocolos de trabajo con miras a la mejora del clima institucional como meta para un colegio que apunta a cambios profundos desde la comunicación y la gestión.

### 9.6.4 Respecto a la gestión y los cambios previstos a futuro

En consonancia con el estilo de gestión se debe resaltar que de acuerdo a las evidencias recabadas el CE estudiando tiende en palabras de Frigerio et al. (1992) a tener una gestión tecnocrática, donde se pretenden formalizar los roles.

A su vez, estos roles no están suficientemente definidos, la estructura formal de roles y funciones tampoco se encuentran definidas.

Por otra parte, se observó que los directivos del CE se están proyectando con sus cambios a una consolidación de una gestión transformacional. Los cambios incorporados y las líneas de trabajo que vienen delineando hace algún tiempo permiten visualizar aristas de nuevas formas de trabajo donde la concentración estaría en el pasaje de un modelo de gestión más tradicional a otro donde existen rasgos de una gestión basada en un liderazgo distribuido (Harris, 2013)

Como se mencionó donde se define la gestión, apartado 1.5.1, este CE desarrolla algunos de los componentes del modelo de gestión tecnocrático, quedando estos en evidencia cuando realizan los cambios para la mejora de la comunicación a través de la mejora de los medios en particular.

No obstante, se evidenciaron por momentos rasgos de una gestión profesional al situarse frente a desafíos propios de la actualidad como la incorporación de medios tecnológicos para alcanzar la masividad de su comunicación, con la comunidad interna y externa a dicho a CE.

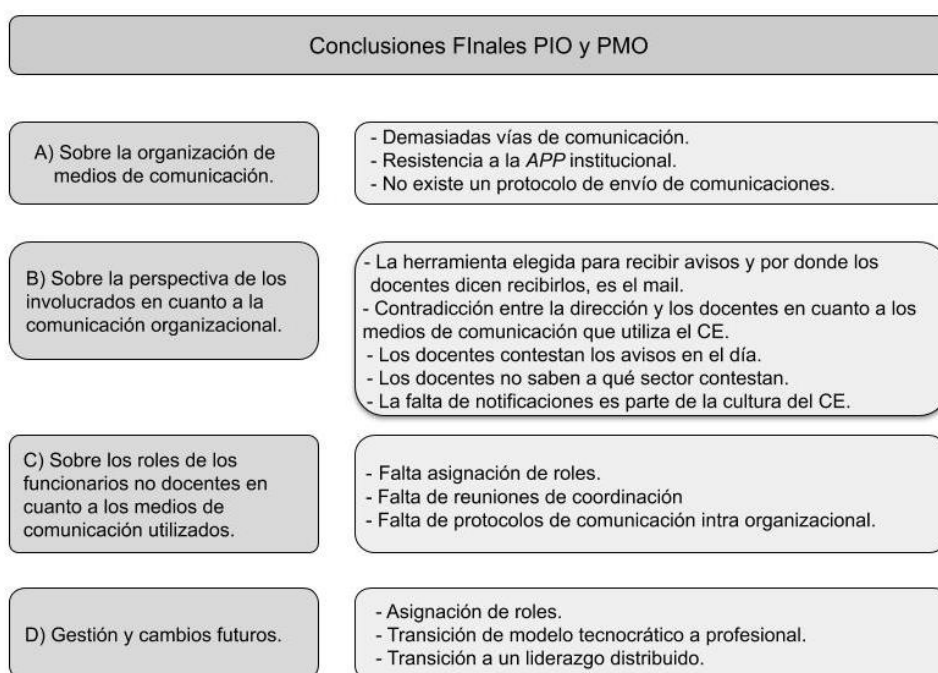
La permeabilidad vista entre los distintos modelos de gestión, son considerados como parte de los cambios que se han propuestos y de los momentos y situaciones por las cuales están atravesando para lograr las metas que se han trazado. En función de lo expresado se concluye que:

- Existe un proceso de transición donde se les asignará roles a todos los funcionarios no docentes

- Si bien el clima institucional se define como bueno según las encuestas, la falta de roles entre los funcionarios docentes, no docentes y la dirección, lo afecta.
- La gestión del CE se presenta como transformacional y se basa en un modelo tecnocrático en transición a uno profesional.
- El CE asume nuevos desafíos mostrando rasgos de un liderazgo distribuido

A modo de síntesis la Figura 21 presenta algunas de las situaciones que fueron observadas y que colaboran con una escasa eficacia en la comunicación.

Figura 23 Conclusiones de PIO y PMO



Fuente: Elaboración propia

En el PMO se esbozó el seguimiento de las reuniones, actividades y propuestas a través de las cuales se pretende generar el cambio sobre la problemática encontrada. Desde la dirección del centro como desde el equipo impulsor se dieron claras muestras del entusiasmo y el compromiso para que se lleven a cabo, no solo a lo referido anteriormente sino a la posibilidad de continuar en un camino de apertura hacia el trabajo colaborativo.

La propuesta de mejora se basó fundamentalmente, en el apoyo necesario para que la comunicación se transforme en un bien común, basada en los cambios como se mencionó en el punto D, siendo esas las líneas de trabajo a futuro que pretende la dirección a través de su gestión.

## SECCIÓN V - REFLEXIONES FINALES

## V. Reflexiones finales

Se presentan en este apartado las reflexiones finales a partir de tres líneas que sintetizan el proceso de trabajo de investigación antes descrito.

### Los principales aportes

El proceso que llevó a realizar esta investigación, vinculó la realidad de funcionamiento de un centro educativo desde su gestión con la visión que poseen los docentes sobre el manejo de los temas de donde ellos son protagonistas. Estos temas, entre otros son los referidos a los conflictos que llevan una falta de organización en la comunicación del centro educativo.

Si bien hoy el tema de la comunicación es parte de la agenda de muchos centros, es considerable pensar que se está lejos de lograr un ordenamiento, como consecuencia de los emergentes diarios que cada vez se dan en mayor cantidad, y el vertiginoso cambio de medios de comunicación los hacen que se complejice la posibilidad de acceder a una comunicación organizada y a su vez, coherente.

La comunicación es parte del engranaje que pone en funcionamiento a una organización, siendo fundamental para este. En consecuencia, la investigación realizada revaloriza a la misma desde las distintas perspectivas, observando como cada elemento que compone al mismo, se puede mejorar a partir de la colaboración de los actores a los que refiere el trabajo. Si bien existen muchos trabajos sobre comunicación organizacional, esta investigación concentra su punto neurálgico en las medidas que se han de tomar para dar un primer paso en cuanto a la organización de los medios de comunicación, basada en un principio clave: la importancia de la misma para la correcta articulación del centro educativo.

Al finalizar la investigación son varias las interrogantes que quedan pendientes, algunas de las que surgen son: ¿serán aceptados los aportes?, ¿qué impacto podrán tener sus resultados?, ¿podrá ser transferible a otros casos?

El estudio de caso genera aportes a la comunidad científica y en ese sentido es que cabe resaltar algunos de los aportes que se pueden extraer de este trabajo.

- aportes a la gestión en cuanto a que da visibilidad a situaciones que sienten o perciben los docentes de una forma diferente a lo que lo hace la dirección del centro. Que estaban subyacentes u ocultas y la investigación aportó a develar lo que parece obvio.

- aportes al relacionamiento entre la dirección y los funcionarios docentes y no docentes, generando espacios de pensamientos alternativos, abriendo la posibilidad del diálogo y no a posicionarse desde una relación donde las soluciones a los conflictos sean estereotipadas. La posibilidad de la participación real y efectiva de los constructos por parte de todos, desarrollando la capacidad de escucha para lograr a su vez un mejor aprendizaje. La gestión de la convivencia institucional a través del respeto hacia la memoria colectiva y la cultura institucional.

- aportes sobre cómo superar la resistencia al cambio, este ocurre cuando el cambio no está alineado con la cultura institucional. La gestión de los centros educativos incorpora personas al sistema, muchas que en su mayoría provienen de diferentes culturas, contextos y formaciones. Se hace imprescindible entonces que no exista el choque entre estas culturas y que los cambios sean generadores de una mejor convivencia y no así de una coexistencia. La dirección de los centros educativos, sus coordinadores o mandos medios deberán impulsar al cambio institucional, motivando y conteniendo.

Por último, un aporte no menos importante y centrado específicamente en esta investigación fue la protocolización de la comunicación dentro del centro educativo.

### **El proceso desde el rol de asesor e investigador**

La realización de esta investigación comenzó con el desafío de conocer una institución educativa desde otra perspectiva, atendiendo el funcionamiento de esta, logrando una experiencia que fue realmente muy enriquecedora.

Si bien el asesoramiento se puede pensar desde muchos lugares, la función de asesora como profesional fue realmente novedosa, con muchos rasgos a veces desafiantes que atravesaron el proceso de construcción de esta investigación.

Como tal se debe hacer referencia a algunos momentos en que la fina línea que separa los roles que se asumieron, permitían que la asesoría fuera relativamente más intensa, ya sea por el sentir del acompañamiento en las decisiones, como por el entusiasmo vertido desde el equipo impulsor por lograr las metas trazadas, esas que se tradujeron en gratos momentos.

En cuanto a la tarea de investigación en el trabajo de campo, se pudo comprobar cuán compleja se torna la comunicación cuando en vez de ser una solución, esta se vuelve un obstáculo en el trabajo del día a día. Es ahí donde el problema sobre el cual se debía investigar se volvió en cierta forma en contra de los propios intereses.

Esta instancia de aprendizaje desde y para el centro educativo, se realizó en cuanto al acercamiento al mismo, el involucrarse en el proceso de diagnóstico, el comprender la problemática, el generar las propuestas de mejora y la posibilidad de interactuar con todos los actores de dicho centro. El proceso requirió de un profundo sentimiento de responsabilidad y ética profesional. Aprendiendo la investigadora, pero también aprendiendo la organización a pesar aún del resultado que se obtenga, luego de la implementación del plan de mejora.

Es por ello que la investigación en sí, procura dejar interrogantes que sirvan de disparadores que ameriten el inicio de otros procesos, en ese sentido se puede decir que no existe una investigación completa ni acabada.

## **La identificación de nudos críticos y estrategias vinculadas al proceso de gestión institucional**

Una reflexión sobre la investigación realizada, necesariamente debe tener una vinculación directa al trabajo de gestión que se evidencia en el centro educativo en cuestión. Por ello es inevitable referirse a los cambios que ya se vislumbraban en el mismo, y que, a partir de la puesta en marcha de este trabajo de investigación, se buscó consolidar a través de la implementación del PMO.

El trabajo que se realizó dejó traslucir algunos aspectos en cuanto a las mayores dificultades que poseía el centro educativo para transitar el camino hacia la solución de la demanda presentada. Entre los más complejos se presentaron los directamente relacionados con la problemática y que hacen referencia a:

- la falta de información sobre la importancia de la comunicación.
- la organización tanto de los medios, como de los roles de quienes los deben utilizar para el envío y recibo de las comunicaciones.
- la fluidez en las comunicaciones.
- la resistencia a los cambios.
- las contraposiciones entre las distintas percepciones de la problemática.

Dichos nudos pusieron en evidencia un error frecuente que aparece en ocasiones cuando las decisiones que se adoptan, en consonancia con el estilo de gestión que se realiza, supone explícita o implícitamente saltarse el primer estadio. El mismo que implica comunicar a los integrantes del mismo, de los cambios que se van a realizar y cuáles son los fundamentos.

Así como también, quedó de manifiesto que los protocolos pueden tener mayor fortuna y ser vistos, aceptados y llevados adelante por todos los funcionarios, siempre que estos surjan desde una dirección que fomente la escucha, el respeto e invite a la participación para alcanzar los acuerdos y colaborar en las evaluaciones, monitoreando las fortalezas y debilidades que se presenten.

La comunicación debe ser una pieza fundamental de un engranaje que está en pleno funcionamiento, es dinámico y está en constante evolución.

Por último, la gestión debe posicionarse como articuladora entre los discursos y las prácticas, tiene que ver con la situación en la cual se este, con las personas con las cuales se interactúa, con las posibilidades que se tiene y con las decisiones responsables que se tomen.

Desde la identificación de algunos de estos nudos críticos es que se realizó la investigación en cuestión. Cabe resaltar que el proceso realizado fue develando a su vez diferentes puntos que dejaron interrogantes en cuanto a la importancia, no en menor medida, de los conceptos analizados. Estos vinculados al clima y a la cultura organizacional. Ambos conceptos son constructos frágiles

que hacen a un centro, en función de ellos es que surge una nueva pregunta que queda abierta a futuros estudios o investigaciones, siendo la misma:

¿Es la comunicación una función estratégica para el correcto desempeño de las relaciones interpersonales?

Así mismo el trabajo presentado muestra cómo puede existir una visión bien diferente de los docentes y de la dirección del centro sobre la misma problemática, no llegando a un consenso donde se pueda optar por un equilibrio favorecedor de la situación para ambas partes. En particular el manejo de la *APP* institucional ha sido un punto de quiebre en la comunicación del centro en cuestión.

Entonces surge una nueva interrogante:

¿El manejo de las nuevas tecnologías de comunicación fomenta un intercambio fluido de información?

Por último, cabe reflexionar sobre esta instancia de escritura que se ha logrado en medio de una realidad no habitual, que ha cambiado las prioridades de todos los centros educativos del mundo, como lo es el transcurso de una pandemia.

Situación que ha despojado a los docentes de la posibilidad de la presencialidad y ha desafiado a la comunicación, y a la competencia digital docente a través del dictado de las clases desde la virtualidad, utilizando las más diversas herramientas tecnológicas para enseñar y contener a los estudiantes y a los centros educativos en su conjunto.

He aquí la fortaleza de las comunicaciones lo que ha permitido estos encuentros, sabido es que la comunicación era y es un pilar fundamental en la educación, hoy más que nunca se ha puesto en práctica en su máxima expresión para sostener todos los aspectos de la vida humana, pero en especial la de la continuidad de los aprendizajes de los estudiantes del mundo entero.

## SECCIÓN VI – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración Nacional de Educación Pública. (1994). *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).
- Aguilar, S, y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de medios y educación*, (47), 73-88.  
<http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>
- Aldunate, E., Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. CEPAL (Serie Manuales; 68). <http://unpan1.un.org/intradoc/>
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Novedades Educativas.
- Bolívar, A. (1993). Culturas profesionales en la enseñanza. *Cuadernos de Pedagogía*, 219, 68-72.
- Bolívar, A. (2001). *Del aula al centro y ¿vuelta? Redimensionar el asesoramiento*. Octaedro
- Bolívar, A, y Maureira, O. (2010). El liderazgo para el aprendizaje. En manzanares, A. (comp.), *Organizar y dirigir la complejidad. Instituciones educativas en evolución*. Wolters Kluwer.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47 (2), 253-275.
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F.J., (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Castells, M. (1996). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial.
- Castells, M. (1999). An introduction to the Information Age. En Mackay, H y O'Sullivan, T (Eds.), *The media reader: continuity and transformation* (398-410). Sage Publication.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- educarchile. (2014, 22 de diciembre). *La Entrevista Educativa – Beverly Freedman y el nuevo rol del director*. [Archivo de video]. Youtube. <https://youtu.be/hqn97PYbld4>
- educarchile. (2013, 23 de julio). *La Entrevista Educativa – Alma Harris y el rol directivo en la educación escolar*. [Archivo de video]. Youtube. <https://youtu.be/faAOXNP2Qg8>
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.

- Frías, R. (2003). Una aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias. *Revista de la Universidad Complutense de Madrid*.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992). *Las Instituciones Educativas. Cara y Ceca*. Troquel.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1996). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión* (6ta ed). Troquel.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Octaedro.
- Gairín, J., y Villa, A. (1998). *Estudio del funcionamiento de los equipos directivos de los centros docentes*. [Memoria de investigación. Universidad Autónoma de Barcelona]. Redined. <http://hdl.handle.net/11162/83532>
- Gairín, J. (2004). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación* (3ª. ed.). Marfil.
- Gairín, J. (2006). *Los planes de mejora y la satisfacción de la comunidad educativa*. Jornadas de inspección educativa. 18-20 de octubre
- Gairín, J., Armengol, C. Lorenzo, M. y Martín, M. (2006). *Procesos de cambio en los centros educativos a partir de evaluaciones externas*. Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).
- Gairín, J. (2007). *Aspectos institucionales de la orientación*. Congreso Internacional de Orientación educativa y profesional.  
[http://diversidad.murciaeduca.es/orientamur/gestion/documentos/4\\_aspectos\\_institucional\\_es\\_orientacion.pdf](http://diversidad.murciaeduca.es/orientamur/gestion/documentos/4_aspectos_institucional_es_orientacion.pdf)
- 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*.  
[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., y Muñoz, J. (2009). El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones. *Enseñanza & Teaching: Revista Interuniversitaria De Didáctica*, (26), 187-206. <https://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/view/693>
- Gairín, J., Armengol, C., y Muñoz, J. (2010). La innovación educativa en las comunidades autónomas de Cataluña y Aragón. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 14(1), 215-236.
- Gómez C. y Rodríguez J. (2013) *Teorías de la Cultura Organizacional*.  
<http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/>

- González, M. (2003). El liderazgo en tiempo de cambio y reformas. *Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 11(6), 4-8.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y Organización: una lectura educativa de teorías de la organización*. Ediciones Granica.
- Hargreaves, A. (1991). Cultures of teaching: a focus for chance. En Hargreaves, A y Fullan, M (eds.): *Understanding teacher development*. Teachers College Press y Casell (cap.12).
- Harrison, M, y Shirom, A. (1999). *Organizational diagnosis and assessment: bridging theory and practice*. Sage.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. Edición). McGraw Hill.
- López, J., Sánchez, L., Murillo, P., Lavié, J., y Altopiedi, M. (2003). *Dirección de centro educativos*. Editorial Síntesis.
- Martín-Moreno, Q. (2010). *Contextuales de los centros educativos de su entorno*, Sanz y Torres.
- Meneses, J., y Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2015). *Panorama de la Educación 2014*. <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/sites/ministerio-educacion-cultura/files/2020-01/mec-panorama-educacion-2014.pdf>
- Monereo, C. y Pozo, J. (2005). La práctica del asesoramiento educativo a examen. *Revista de Educación*, 341. <https://doi.org/10.13140/2.1.1419.6808>
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE*, 4 (4), e 11-24. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.htm>
- Murillo, F. y Becerra, S. (2009). Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de “redes semánticas naturales”. Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de educación*, 350, 375-399.
- Murillo, F. y Krichesky, G. (2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *REICE*, 10, (1), 26-43.
- Murillo, P. (2004). Hacia la construcción de un nuevo modelo de asesoramiento/supervisión. *Educare*, 5(2), 44-57.
- Nicastro, S. y Andreozzi, M. (1998). *Asesoramiento pedagógico en acción* (2ª. ed.). Paidós.
- Nieto, J. y Portela, A. (1992). Funciones, procesos y formación de apoyos externos e internos. En Escudero.J.M. y López,J (Coords.), *Los desafíos de las reformas escolares* (341-377). Arquetipo.

- Nieto, J. (2005). Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas. En Domingo, J (coord.), *Asesoramiento al centro educativo* (2ª. Ed.) (147-166). Octaedro-EUB.
- Organización del Bachillerato Internacional. (2014). *Programa de los Años Intermedios*. Reglamento General del Programa de los Años Intermedios. <https://www.ibo.org/>
- Pandolfo, P. (2016). *La comunicación y la planificación como ejes de la institución educativa. Estudio de caso en un Colegio de Montevideo*. [Tesis para el Master en Gestión Educativa, Universidad ORT Uruguay].
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. La Muralla.
- Questa-Tortero, M. (2018). *Herramientas metodológicas para el diagnóstico y la intervención*. Parte II. Árbol de objetivos. Universidad ORT Uruguay.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez F., y Álvarez T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista NEGOTIUM*, 2(1), 32-48.
- Rogers, E. y Agarwala-Rogers, R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 27 (10), 83-88.
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Siglo del Hombre editores. Lumiere
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Granica.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza Janés.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Paidós.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Paidós.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de caso*. Morata.
- Unesco. (2000). *Los desafíos de la Educación*.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- Uruguay. (1967). Constitución de la República Oriental del Uruguay.  
<https://www.impo.com.uy/bases/constitucion/1967-1967>.
- Uruguay. "(1985, 24 de abril)". Ley N°15.739: Emergencia para la enseñanza en general. *Diario Oficial*. <https://www.impo.com.uy/educacion/>.
- Uruguay. "(2009, 16 de enero)". Ley N°18.437: General de Educación. *Diario Oficial*. <https://www.impo.com.uy/educacion/>.

- Uruguay. "(2012, 28 de diciembre)". Ley N°19.043: Creación de la Universidad Tecnológica UTEC. *Diario Oficial*. <https://www.impo.com.uy/educacion/>.
- 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
- Vázquez, M. (2007). *La metodología de casos*. Grafica Don Bosco.
- Yin, R. (2014). *Case study reseach: desing and methods*. Thousand oaks. Sage publications
- Yuni J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Brujas.

## SECCIÓN VII - ANEXOS

## Anexo 1 – Proyecto de Investigación Organizacional

**UNIVERSIDAD ORT – URUGUAY**

**Instituto de Educación**

**Proyecto de Investigación Organizacional**

**Master en Gestión Educativa**

**Gabriela Cella – 206893**

**03/09/2019**

# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>126</b>
<b>1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y LA DEMANDA INSTITUCIONAL</b>	<b>129</b>
1.1 PRESENTACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO	129
1.1.1 INFRAESTRUCTURA EXTERNA	129
1.1.2 INFRAESTRUCTURA INTERNA	130
1.1.3 POBLACIÓN Y TURNOS	131
1.2 DEMANDA DEL CENTRO EDUCATIVO	131
1.3 PLAN DE TRABAJO	133
1.4 ENCUADRE TEÓRICO	134
1.4.1 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	135
1.4.2 LA PERSONALIDAD DEL CENTRO EDUCATIVO, LA CULTURA INSTITUCIONAL	136
1.4.3 EL CLIMA INSTITUCIONAL COMO FACTOR PREPONDERANTE	136
<b>2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>138</b>
2.1 FASE 1 EXPLORATORIA	138
2.1.1 MATRIZ DE ANÁLISIS	139
2.1.2 MODELO DE ANÁLISIS	139
2.2 FASE 2 COMPRENSIÓN DEL PROBLEMA	140
2.2.1 ENTREVISTA	142
2.2.1.1 ENTREVISTAS A LOS ADSCRIPTOS	143
2.2.1.2 ENTREVISTA A LA SECRETARIA	143
2.2.2 ENCUESTA	144
2.2.2.1 ENCUESTA A LOS DOCENTES.	144
2.3 TRIANGULACIÓN DE DATOS.	145
2.4 EL ICEBERG COMO TÉCNICA ANALIZADORA DE LO IMPLÍCITO Y LO EXPLÍCITO.	147
<b>3. CONCLUSIONES Y ACUERDOS CON LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>150</b>
3.1 CONCLUSIONES	150
3.2 REFERENCIAS PARA UN PLAN DE MEJORA	151
<b>4.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>154</b>
<b>5. ANEXOS</b>	<b>155</b>
ANEXO 1 - GUIÓN PARA LA ENTREVISTA EXPLORATORIA (EE)	156
ANEXO 2 - ANÁLISIS POR DIMENSIONES	157
ANEXO 3 – GUIÓN PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LOS ADSCRIPTOS (EP)	160
ANEXO 4 – GUIÓN PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA SECRETARIA (EP)	161
ANEXO 5 – GUIÓN PARA LA ENCUESTA	162
ANEXO 6 – VARIABLES CUANTITATIVAS	164
ANEXO 7 – MATRIZ DE DATOS CUANTITATIVOS	166

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa conceptual	125
Figura 2 Modelo de análisis	861
Figura 3 Modelo del Iceberg	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 4 Árbol de problemas y Árbol de objetivos	142

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma	133
Tabla 2 Técnicas actores y metodologías	138
Tabla 3 Técnicas actores y metodologías	141
Tabla 4 Codificación de categorías	142
Tabla 5 Líneas de trabajo para el plan de mejora organizacional	152

## **Introducción**

Este trabajo está basado en el análisis de un centro educativo que permitió la construcción de una situación problemática y la posterior elaboración de algunas líneas de mejora.

El centro de estudio es un liceo de gestión privada, situado en Montevideo. La problemática identificada surge de la dirección y tiene como foco principal una escasa eficacia de las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios del mismo.

Para encuadrar dicha problemática se parte de una entrevista exploratoria a la dirección, que sirve de disparador para detectar las dificultades que presenta el centro educativo, luego para la interiorización del mismo se generan 4 entrevistas propuestas a los adscriptos, por último, se realizan 40 encuestas a los docentes

El análisis de los datos a través de cuadros y esquemas, permitió la elaboración de las conclusiones que fueron el punto inicial de la creación de las líneas de mejora que se esbozan con el fin de mejorar la situación actual del centro educativo.

La finalidad es atender la demanda de estrategias que presenta el centro educativo, fortaleciendo la comunicación entre la dirección y los funcionarios del mismo. Dicha propuesta busca potenciar las posibilidades con las que cuenta la institución.

# **1. Presentación De La Organización y La Demanda Institucional**

Este primer punto nos sitúa en el contexto donde se realizó la investigación con una descripción edilicia, de actores involucrados y la presentación de la demanda. Se muestra 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 educativo**

El centro educativo (CE) referido es un Colegio Bilingüe, de la ciudad de Montevideo ubicada en la zona este, más precisamente en el barrio de Carrasco.

En un contexto de nivel socioeconómico alto, la edificación del Colegio ocupa una manzana.

Fundado en 1995, ahora se encuentra ubicado en la tercera sede desde sus comienzos, estos fueron en una casa pequeña y luego adaptándose a la demanda los llevó a mudarse en dos oportunidades de local, manteniendo la misma zona.

La institución se encuentra rodeada de espacios verdes, uno de sus laterales tiene su fachada sobre una plaza con grandes árboles y cuidada vegetación.

Con una educación laica, de acuerdo a lo que expresan en su página web, ponen el énfasis en una educación intelectual, física, artística y la enseñanza en valores. Imparte el Programa de Años Intermedios (PAI), avalado por la organización del Bachillerato Internacional.

### **1.1.1 Infraestructura externa**

Tiene acceso a través de tres entradas ubicadas sobre tres de las calles que rodean al colegio, primaria y secundaria acceden indistintamente por dos de estos accesos, mientras que inicial posee un solo acceso.

Presenta buenas condiciones en su exterior como en su interior, evidenciando un constante mantenimiento de su infraestructura.

El colegio cuenta con un edificio de tres plantas, de forma rectangular.

Ingresando por el portón que da hacia la zona oeste, nos encontramos con una galería que nos lleva hasta el edificio y una escalera externa que comunica a todos los niveles.

A nuestra izquierda se aprecia tres canchas, que son utilizadas para el desarrollo de deportes para todos los niveles. Dos de estas de césped, y una de hormigón pintado, donde se desarrollan deportes como lo son el fútbol el rugby y el hockey, además cuenta con un patio con juegos para inicial, que está cercado, y con acceso directo a las aulas del mismo nivel.

En el exterior del edificio, se encuentra el salón comedor que oficia también de cantina al cual se accede a través de una galería techada. Permanece abierto desde las 7 30 de la mañana hasta las 16 30. Funciona como cantina entre horas de clase, en los recreos y donde se sirve el almuerzo a todos los estudiantes en diferentes horarios según los niveles de educación, siendo de libre acceso a los funcionarios docentes y no docentes.

### **1.1.2 Infraestructura interna**

En el interior del mismo se puede acceder a las diferentes plantas a través de dos escaleras que están situadas en los extremos del edificio.

En la planta baja se encuentra la administración, la sala de actos, las oficinas de los distintos coordinadores de deporte, los baños tanto de niños como de maestros, la sala de maestros y diferentes salones para el trabajo con los niños, así como también la dirección de inicial y todas las aulas de ese nivel.

En el primer piso encontramos a primaria con una distribución similar a la de inicial y en el segundo piso se encuentra secundaria.

Accediendo por la escalera externa al segundo piso, nos encontramos con la secretaría y la adscripción. Una vez allí hacia nuestra izquierda podemos visualizar el pasillo principal, donde se encuentran los laboratorios de química, física y biología y los baños de estudiantes. También sobre nuestra derecha nos encontramos con los baños para profesores, el escritorio de la encargada del Programa de Años Intermedios. Además de un acceso a la escalera interna y la sala de profesores. Al final dos puertas nos permiten el acceso a salones de clase.

Regresando por el pasillo, nuevamente por nuestra derecha se pueden visualizar siete salones, donde también se dispuso de dos de ellos para ser utilizado por la dirección de secundaria y un aula donde se dicta los apoyos a las asignaturas.

### **1.1.3 Población y turnos**

El CE posee tres direcciones, una directora de inicial y primaria, y dos directoras de secundaria.

Esta última cuenta con 40 profesores comprendidos entre los que dictan las asignaturas en español y los que lo hacen en inglés.

Una secretaria, 3 adscriptos, una psicóloga, una psicopedagoga y 2 ayudantes preparadores de laboratorio.

El personal de administración, limpieza y mantenimiento superan las 10 personas.

El CE recibe principalmente estudiantes provenientes de la zona este de Montevideo y en menor proporción de ciudad de la costa.

Ofrece tres niveles de educación, inicial primaria y secundaria hasta cuarto año.

En la matrícula total cuenta con unos 750 estudiantes de los cuales 200 pertenecen a secundaria.

Los turnos se diferencian según los niveles, inicial tiene medio horario con opción a extensión, primaria tiene doble horario inglés y español, mientras que en secundaria tienen doble horario que se extiende de 8 a 16 30 y las asignaturas están mezcladas independientemente del idioma en las que sean dictadas.

Fuera de horario curricular los chicos acceden a los distintos deportes ofrecidos por el colegio como a otras actividades promovidas por el mismo.

Este trabajo está focalizado en el turno matutino donde se imparten las clases de secundaria en español.

## **1.2 Demanda del centro educativo**

Surge de la entrevista exploratoria que fue realizada a la directora de secundaria, inquietudes referidas a la comunicación organizacional.

A su vez, en rasgos generales la primera de las preocupaciones refiriere a lo que consideran una fallida llegada de la información que pretenden dar a los diferentes sectores dentro de secundaria.

En un segundo lugar, la preocupación está en cómo logran un medio efectivo de comunicación, habiendo ya probado en reiteradas oportunidades por distintos canales como lo son el mail, teléfono, WhatsApp y carteleras.

Y en un tercer lugar, ya ajeno a sus posibilidades, la directora pone de manifiesto la situación de algunos docentes que, al no poseer la tecnología adecuada para el uso de redes modernas de comunicación organizacional, como son las apps, quedan por fuera de la información que imparte dicho CE.

La demanda del mismo queda plasmada en algunas de las afirmaciones que se desprendieron de la entrevista exploratoria, y que señalan a grandes rasgos posibles fallas a nivel organizacional vinculadas a la comunicación como son las mencionadas a continuación:

Vías o medios de comunicación

*“La comunicación en general, hemos probado de todo, uno empieza con el teléfono sigue con el mail, ahora con una aplicación, tenemos la página, tenemos las carteleras en la sala de profesores, y siempre es más la gente que no se entera que la que se entera, o la que responde”* (EEDS).

Poca efectividad en la comunicación interna

*“Te aparece como leído, como recibido, pero no, es difícil saber porque la gente no te contesta un mail que les interesa, porque el último mail que mandamos, para ponerte un ejemplo (...) y nos contestaron cuatro al día de hoy (en más de 20 personas).”* (EEDS).

Redes de comunicación

*“El mail, y hay una aplicación, y lo estamos tratando de sustituir por la aplicación que los profesores tienen en el teléfono, pero no todos han podido bajar la aplicación por el tipo de teléfono que tienen.”* (EEDS).

A modo de resumen: De la entrevista exploratoria a la directora de secundaria, surge la necesidad de indagar sobre la escasa efectividad en la comunicación interna, en particular la comunicación que se da entre la dirección con los docentes, adscriptos y secretaria de dicho CE.

### 1.3 Plan de Trabajo

El trabajo en el CE se realizó durante cuatro meses, 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 (PDT)

Tabla 1 Cronograma

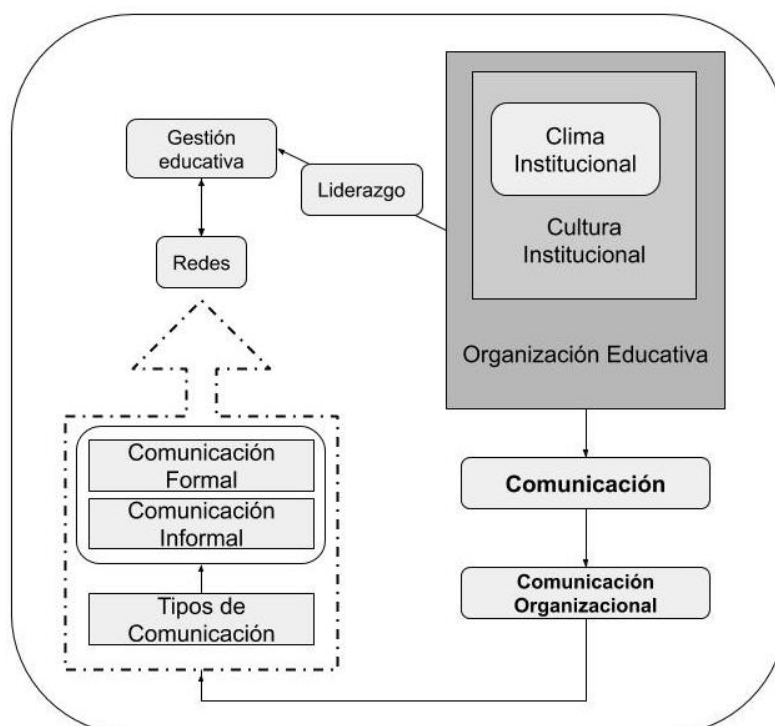
<b>Fase 1 - Identificación de la demanda.</b>	<b>May</b>	<b>Jun1</b>	<b>Jun2</b>	<b>Jul1</b>	<b>Jul2</b>	<b>Ago1</b>	<b>Ago2</b>
Entrevistar y transcribir							
Cronograma							
Analizar por dimensiones							
Definir la demanda Inst.							
Realizar una matriz de análisis							
Elaborar un informe del Centro							
<b>Fase 2 - Comprensión del problema</b>							
Construir un encuadre Teórico - Mapa conceptual							
Elaborar una tabla con identificación de técnicas							
Relevar en profundidad							
Aplicar de instrumentos							
Sistematizar de la información							
FODA – Iceberg							
<b>Fase 3 - Conclusiones y acuerdos</b>							
Elaborar conclusiones							
Redactar el informe final							

Fuente: Elaboración propia

## 1.4 Encuadre Teórico

El siguiente desarrollo de los conceptos proporcionados a raíz de la demanda institucional se puede ver en el mapa conceptual presentado a continuación en la figura 1.

Figura 1 Mapa conceptual



Fuente: Elaboración propia.

El mapa refiere a la comunicación como eje transversal al CE, una gestión educativa que busca a través de las redes mantener informados a todos los actores, sobre diversas situaciones que atañe a la misma.

Redes que son generadas por tipos de comunicación que en ocasiones son utilizadas de manera formal, y otras no. Los CE a su vez cuentan con su propia cultura y un clima institucional que definen los pilares sobre los cuales se edifica el día a día y estos, bajo determinadas circunstancias pueden condicionar los cambios. Según Gómez y Rodríguez (2001, p.6) “la cultura es aquello que articula y da significado a los distintos aspectos de la vida social de un colectivo”, por lo que se observa en la figura una cultura que engloba al propio clima institucional que se genera dentro del CE.

En particular para esta investigación, los conceptos representados estarían relacionados directamente con la comunicación organizacional y las formas en que se imparten.

### **1.4.1 La importancia de la comunicación en los centros educativos**

Los CE basan su trabajo en las relaciones personales, estas son parte crucial en desarrollo de una formación adecuada, la comunicación cumple aquí un rol fundamental. Cada CE posee su propia personalidad, y le da forma a partir de los vínculos que ella misma genera, utilizando para ello distintos tipos de comunicación. La eficacia en la comunicación radica en la coherencia de lo que se quiere comunicar, a quién se le quiere comunicar y a través de qué mecanismos lo hará.

Rivero, Rojas, Ramírez y Fernández (2005) afirman que:

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal (...) es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia. (p.37)

Así mismo la comunicación en los centros educativos definen los vínculos y son redes que se generan a través de estos. Existen dos tipos de comunicación una formal que se define como aquella por la cual se establecen los criterios de envío y recibo de lo institucional, y una comunicación informal que está presente en la cotidianidad de las relaciones que se establecen.

Rogers y Agarwala-Rogers (1980) plantean que:

El organigrama solo es un diagrama de las comunicaciones ideales o esperadas en una organización (...) lo que en general pasa es, por lo general, es completamente distinto (...) si bien, el sistema de la comunicación formal, es hasta cierto grado obligatorio para los miembros de una organización, las redes de la comunicación informal son menos estructuradas y, por lo tanto, menos pronosticables.

El proceso de comunicación organizacional ocurre cuando las personas participantes de una misma institución, se vinculan a través de sentimientos, actitudes y relaciones que los unen al contexto, sobre lo antes planteado Pandolfo (2016) menciona que:

La comunicación es un fenómeno propio a las relaciones que lo seres vivos conservan cuando se encuentran en grupo. En todo grupo humano y organización ocurre comunicación, porque es un proceso social que se da naturalmente, y bajo este aspecto la

comunicación institucional es el conjunto general de mensajes que se tratan entre los integrantes de una organización y entre esta y los diferentes públicos que están en su entorno.

### **1.4.2 La personalidad del centro educativo, la Cultura Institucional**

Toda comunidad educativa posee su propia cultura institucional, que se hace evidente a través de las historias, pensamientos, comportamiento y valores de quienes forman parte.

Cada CE posee la suya, forma parte del ADN y como tal la distingue de otras.

Si bien subyace lo observable, puede percibirse a través de cómo se vinculan sus miembros con el CE y a su vez con el contexto.

Frigerio (1992), señala que:

La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella. (p.35)

Los miembros de la misma se apropian de alguna manera de ella para pertenecer e intentar decodificar lo que es propio del lugar. La interpretación de estos códigos puede facilitar o dificultar los cambios que propone el CE.

### **1.4.3 El Clima Institucional como factor preponderante**

Los CE cuentan con su propio clima organizacional, este se encuentra ligado entre otros a la motivación de los miembros en la participación de las actividades, de los vínculos y de las comunicaciones como parte esencial de la vida tanto dentro como fuera de la comunidad educativa.

Sandoval (2004) indica que:

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. (p.83)

El clima institucional funciona como facilitador de los procesos organizativos y de la propia gestión, es por tal un condicionante para las innovaciones y los cambios propios que se dan con el avance entre otros, de la tecnología.

La comunicación ligada a estos, necesita de un ambiente donde desarrollarse a través de la participación protagónica de quienes integren dicho CE.

## 2. Desarrollo de la investigación

A continuación, se presenta la metodología con la que se elaboró cada una de las herramientas utilizadas, especificándose cuáles fueron y a quiénes se les propusieron. Así como también quiénes fueron los protagonistas del estudio y los códigos de referencia que se les adjudicó. Se presenta un análisis pormenorizado de los datos recogidos a través de la utilización de tablas figuras y esquemas.

### 2.1 Fase 1 Exploratoria

En la primera fase, se realizó una entrevista exploratoria (EE), de la que participó una de las directoras de secundaria del CE (véase anexo 1).

El objetivo principal de la entrevista consistió en conocer la dinámica del mismo, y proceder mediante preguntas a la detección de alguna problemática a la que se enfrente el CE y que funcione como insumo para lograr a futuro un posible plan de mejora.

La metodología, técnica y el código asignado puede apreciarse en la tabla 2.

El instrumento cualitativo que se utilizó fue la entrevista semiestructurada. Estas según Hernández (2010), “son una guía de preguntas donde el entrevistador tiene libertad de hacer preguntas extras para obtener más información” (p.418).

Tabla 2 Técnicas actores y metodologías

Técnica	Actor	Metodología	Código	Momento de exploración
Entrevista (EE) (semiestructurada)	Directora	Cualitativa	DS	Mayo

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las características de este instrumento Hernández et. al (2010) destaca que:

“las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje” (p.419).

Por lo cual este estilo de entrevista permitió a la entrevistada mayor libertad en sus respuestas.

### **2.1.1 Matriz de análisis**

Para la organización de los datos obtenidos se realizó la transcripción de la entrevista exploratoria a la directora y se procedió al armado de una matriz de análisis (APD). Dicha matriz permitió un acercamiento a los posibles factores que desencadenan la problemática, además de la comprensión de cuáles son los actores vinculados (véase anexo 2).

La demanda de la institución estuvo dada por una escasa eficacia de las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios de la institución.

Específicamente este trabajo refiere a cuatro actores fundamentales del centro educativo, uno de ellos y principal interesado en la búsqueda de una estrategia de mejora en la comunicación intra institución, es el equipo directivo. A su vez este estudio se centra en otros tres involucrados: los docentes, los adscriptos y la secretaria.

De acuerdo a lo expresado por la directora, frente a varios intentos fallidos, ocurridos con el fin de encontrar la forma en que las vías de comunicación permitan un rápido y eficaz método de información, es que la demanda requerida pone el foco en la necesidad de respuestas por parte de los docentes a las comunicaciones que envían tanto la dirección, como los adscriptos y la secretaria.

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 y Poggi (1992).

En particular se aprecia en la entrevista exploratoria que surgen detalles que hacen referencia a una problemática que estaría vinculada a dos de estas dimensiones, siendo la organizacional y la administrativa.

Con respecto a la primera esta hace referencia a un estilo de funcionamiento, de distribución de tareas, de la división del trabajo, así como también del organigrama de la institución.

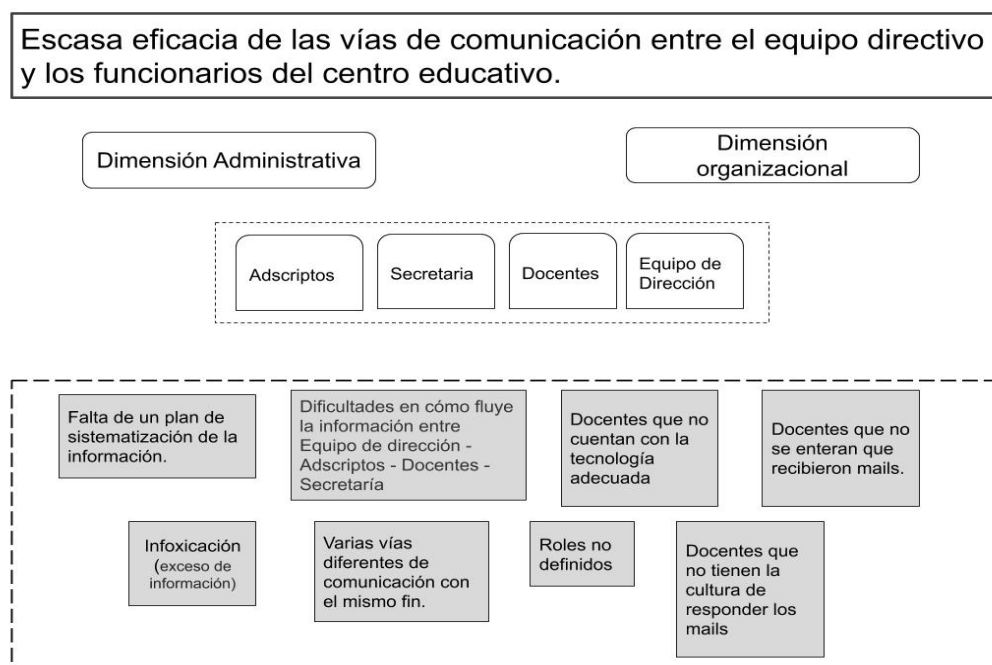
Mientras que la segunda, o dimensión administrativa, analiza la planificación de estrategias, consideran los recursos humanos y financieros, se controlan las acciones llevadas a cabo por los integrantes de la organización y se maneja toda la información formal de la institución propiamente dicha, véase la figura 2.

### **2.1.2 Modelo de análisis**

Las primeras impresiones luego de que se analizó la (APD) fueron llevadas a un modelo de análisis, véase figura 2. Este permite una aproximación a la hipótesis de trabajo o

demanda en función de los actores, los factores causales y las dimensiones institucionales involucradas.

Figura 2 Modelo de análisis



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Fase 2 Comprensión del problema

En esta fase se buscó la profundización en la problemática detectada a partir de la demanda del CE en la fase exploratoria. Para eso se utilizó una herramienta de indagación metodológica, como lo es un estudio de caso.

Stake (2007) señala que el caso:

“es algo especial que se ha de estudiar (...) pero el caso es una entidad... Es algo que no entendemos suficientemente, que queremos comprender” (p.114).

Para esta etapa se utilizó como técnicas de recolección de datos de corte cualitativo, las entrevistas en profundidad semiestructuradas (EP), así como también una de corte cuantitativo como lo es la encuesta (U). Las referencias sobre las técnicas se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3 Técnicas actores y metodologías

Técnicas	Actores	Metodología	Códigos	Unidad de análisis	Momento de testeo	Momento de aplicación
Encuesta (U) Auto-administrada	Docentes	Cuantitativa	DC 1 – 40	(40)	20 al 26 de Julio	29 de Jul-16 de agosto
Entrevista (EP) Semi-estructurada	Adscriptos	Cualitativa	A <sub>1</sub> ... A <sub>3</sub>	(3)	20 al 26 de Julio	29 de Jul-2 de agosto
Entrevista (EP) Semi-estructurada	Secretaria	Cualitativa	SE	(1)	20 al 26 de Julio	29 de Ju-2 de agosto

Fuente: Elaboración propia.

La técnica cualitativa fue aplicada a través de (EP) semiestructuradas en cuatro oportunidades, tres de las cuales se aplicaron al total de plantel de adscriptos y una a la secretaria del CE.

Estas entrevistas dieron lugar a ampliar el conocimiento para luego ser usados en la triangulación de los datos.

El guion de la EP a los adscriptos (véase anexo 3) y el guion de la (EP) a la secretaria (véase anexo 4).

Tanto las entrevistas como las encuestas fueron testeadas previamente con informantes que se desempeñan en similares cargos. La entrevista de testeo se realizó en persona y las encuestas fueron enviadas vía web a los dos destinatarios colaboradores. Una vez respondidas ambas herramientas, fueron devueltas y la contundencia en las respuestas mostró que no sería necesario realizar modificaciones en el formato original.

Para el análisis de esta evidencia cualitativa, a la información se la codificó por categorías, como se describe en la tabla 4.

Tabla 4 Codificación de categorías

Categoría	Criterio de Categorización	Código
Comunicación	Mixta (Teórica-empírica)	CO

Fuente: Elaboración propia

Como técnica cuantitativa se realizó en esta fase, 40 encuestas, que contaban con 15 preguntas, trece de ellas cerradas y dos abiertas. Fueron enviadas a través de formularios electrónicos vía web a los docentes que forman el plantel completo de los que imparten las clases a los estudiantes tanto en español como en inglés. De estas encuestas se obtuvo 24 respuestas, lo que equivale a un 60% del total.

Esta forma de recolectar los datos permitirá ampliar el conocimiento y le dará un encuadre estadístico a la investigación.

### **2.2.1 Entrevista**

En particular referido al tema de la comunicación en los centros educativos, existen actores clave como lo son los adscriptos y la secretaria, quienes tienen como objetivo principal ser el nexo entre la dirección y los docentes, así como también con los estudiantes y sus familias.

La comunicación es fundamental para quienes tienen en su poder el trato permanente más precisamente con todos los funcionarios de la organización.

Es por ello que para la obtención de la información se les presentó una entrevista semiestructurada donde se indagaba en cuanto a los medios de comunicación utilizados según su visión por los distintos integrantes que forman parte de este estudio, cuál era su antigüedad en la organización y cuál era su rol.

Además, se les planteó preguntas sobre sus propios usos de los medios de comunicación, cuales utilizan y cuales prefieren.

Por último, se les preguntó sobre las decisiones que tomaban con la información que reciben, como y cuando las derivan a los otros sectores, si poseen ayudas como ser una agenda, notificaciones del celular u otras, para recordar los avisos o emergentes.

### **2.2.1.1 Entrevistas a los adscriptos**

Estas entrevistas realizadas a los tres adscriptos mostraron una preocupación común frente al tema de la comunicación organizacional.

Los adscriptos entrevistados, son funcionarios de trayectoria en el centro educativo, motivo por el cual tienen conocimientos de la información general y funcionamiento del centro.

Por ello, la preocupación está en los emergentes de cada día, y en una rutina que por vertiginosa hace que en ocasiones puedan no trasladar comunicados de forma inmediata o bien no realizarlo en los tiempos que requiere. Quedando explícito en la siguiente cita: *“...salvo que venga un niño que le pasó algo, que tuvo un accidente, entonces eso lo dejo para después, pero si es un momento del día tranquilo lo veo y lo respondo”* (EPSE, p.19)

Se hace presente en las respuestas, las variadas formas de comunicación con las que se vinculan con los sectores del centro, así como también según la respuesta buscada en función de la inmediatez o de los temas a tratar.

Frente a la pregunta de cuál es el rol que desempeñan, aclaran que no tienen un rol específico, respuesta que está presente en todas las entrevistas tales como: *“...así rol específico estoy pensando, no...”* (EPAD1, p.9), o en: *“...o sea que mi rol en ese respecto sería pasar la información...”* (EPAD2, p.12)

Se presentan como intermediarios en la comunicación entre sectores.

### **2.2.1.2 Entrevista a la secretaria**

La secretaria es parte de la organización desde hace menos de un año, pero se desempeñó en el mismo cargo en otra organización educativa, lo que la hace tener una larga trayectoria en ese puesto de trabajo.

Frente a la similar consulta que se les realizó a los adscriptos sobre la comunicación del centro educativo entre los funcionarios, respondió al igual que ellos que le es preocupante. Lo mencionado se pone de manifiesto en la siguiente cita: *“...es el tema que a mí más me preocupa...”* (EPSE, p.18)

En su caso, entiende que existen varios medios de comunicación con los cuales se manejan dentro de la adscripción, secretaria, dirección y docentes pero que claramente se está haciendo un avance importante en el uso casi exclusivo de la app institucional para el envío de información.

Con respecto a la forma en la que fluye la información entre los funcionarios destacó que no hay un rol designado para ello, todos colaboran para que dicha información llegue a los funcionarios que corresponda.

## **2.2.2 Encuesta**

La encuesta fue realizada por 40 docentes, que son el total del plantel. Fue autosuministrada, este término según Hernández-Sampieri (2010) “significa que será dada directamente a cada docente quienes lo responderán y no habrá intermediarios para la entrega” (p.235)

La elección de la encuesta tuvo que ver con la cantidad de docentes que mediante sus respuestas podrían informar datos pertinentes y como una forma de economizar el tiempo estipulado para la recolección de la información.

### **2.2.2.1 Encuesta a los docentes.**

La encuesta a los docentes consistió en 15 preguntas que abordaban el tema de la comunicación organizacional.

Entre las preguntas se destacaban las vías o canales por las cuales el CE los mantiene informados. Las preferencias sobre estos, tanto para recibir la información como para responder. Los tiempos o momentos que se toman para responder a las demandas que se hace desde el CE, y por último se indagó sobre la frecuencia con la que revisan la información que les llega.

Las preguntas realizadas en la encuesta dieron lugar a una clasificación en variables, para este trabajo se seleccionó 8 de ellas que servirán para dar respuesta a la demanda del CE, (véase anexo 6),

Aparece como un claro indicador que las vías tradicionales como lo es el mail es la preferida para recibir avisos, no obstante, frente a la pregunta de cuáles son los canales por donde reciben comunicación del CE, contestan que son variados, predominando el mail.

Que aproximadamente la mitad utilizan una frecuencia diaria de notificaciones de los mismos, mientras tanto 7 de cada 10 sostienen que luego de recibirlos, responden a estos inmediatamente o en el correr del día.

## 2.3 Triangulación de datos.

Para realizar la triangulación de los datos obtenidos de las encuestas y las entrevistas se separó en 5 secciones, cada una de ellas hace referencia a temas comunes preguntados en ambas instancias.

En la sección A) se agruparon las variables 1 y 2 y se cruzaron los datos con las respuestas obtenidas en las EP.

En la sección B) se agruparon las variables 3 y 4 y se cruzaron los datos con las respuestas obtenidas en las EP.

En la sección C) se evaluó a la variable 5 y se cruzó los datos con las respuestas obtenidas en las EP

En la sección D) se evaluó a la variable 6 y se cruzó los datos con las respuestas obtenidas en las EP

En la sección E) se agruparon las variables 7 y 8 y se cruzaron los datos con las respuestas obtenidas en las EP.

Secciones seleccionadas para el análisis:

A) Frecuencia de revisión de la información que llega por las vías de comunicación del CE desde la perspectiva de todos los funcionarios involucrados.

B) Vías de comunicación utilizada por el CE desde la perspectiva de todos los funcionarios.

C) Comunicación de la dirección desde la perspectiva de todos los funcionarios.

D) Vías de comunicación utilizada por los docentes desde la perspectiva de los funcionarios no docentes.

E) Llegada de comunicación a tiempo desde la perspectiva de todos los funcionarios.

A) El análisis de los datos recogidos en la variable 1 y 2 arrojó que el total de los funcionarios no docentes involucrados respondieron que revisan los mails del CE más de una vez en el día al igual que el 54,2% de los docentes.

Mientras que la App institucional solo 2 de los 4 funcionarios no docentes lo revisa a diario, y los otros 2 solo si llega una notificación.

En cuanto a los docentes se observó que el 37,5% contestó que la revisa a diario, y existe un 20% de docentes que afirman no revisarla nunca.

El mail es el medio de comunicación con más frecuencia de revisión por parte de todos los funcionarios del CE.

B) En la variable 3 y 4 los datos muestran que el total de los funcionarios no docentes coinciden en que la vía de comunicación más usada para enviar la información desde el CE es el mail, pero en contra partida responden 3 de 4 entrevistados que les envían a los docentes la información por la APP, mientras que 1 de 4 lo hace por mail.

En cuanto a los docentes el 100% coincide en que el mail es el medio de comunicación con el que el CE se maneja para enviar información, mientras que el 24% dice que en segundo lugar la APP también es un medio utilizado. Y frente a la pregunta de cuáles creen que es la más utilizada por el CE responden el 75% que es el mail, y un 20% la APP.

Los funcionarios docentes y no docentes coinciden que el mail es el medio de comunicación que utiliza el CE para el envío de información, pero además que es el elegido por el CE para hacerlo.

C) Lo datos recogidos en la variable 5 por los funcionarios no docentes dejan en evidencia a través de las respuestas de 3 de los 4 entrevistados, que la dirección utiliza como medio de comunicación la APP, mientras que el 83,3% de los funcionarios docentes afirman que la dirección comunica vía mail, y 12,5% dice que lo hacen vía APP.

Existe una contradicción entre lo que afirman los funcionarios no docentes y los docentes. Quedando en evidencia que la utilización de distintos medios de comunicación para enviar la información, no permite a los docentes diferenciar una comunicación de adscripción o secretaria con una de dirección.

D) En la variable 6 respecto a la percepción de los funcionarios no docentes sobre los medios de comunicación que mantienen los docentes para informarse sobre los avisos del CE, la mitad contesto que consideran que los docentes utilizan el mail como medio, mientras que la otra mitad considera que utilizan el whatsapp.

Los docentes por su parte respondieron que como medio de comunicación más práctico para recibir información del CE consideran el mail en un 66,7% de los casos, mientras que el 20,8% respondieron que resulta práctico el uso de la APP.

La mitad de las personas encargadas de enviar información consideran erróneamente que los docentes prefieren el WhatsApp como medio de comunicación, en contra posición a los docentes que lo eligen en un tercer lugar con 8,3% de adhesión.

Los docentes prefieren el mail en su amplia mayoría y un tercio de estos aceptan a la APP en un segundo lugar.

E) Las variables 7 y 8 estaban referidas a los tiempos de traspaso de información por parte de los funcionarios no docentes, así como también sobre la percepción de los docentes frente a las comunicaciones a tiempo de situaciones que los involucra.

También se les preguntó a éstos como manejan los tiempos de respuesta cuando la información requiere de confirmación de notificación.

Los datos recogidos entonces muestran que el total de los funcionarios no docentes afirman enviar la información que les llega a los distintos sectores donde corresponden inmediatamente luego de su recepción.

Mientras que el 75% de los docentes comentan que una vez recibida una información ellos la contestan en el correr del mismo día de recibimiento, el 66,7% de ellos expresan que solo en ocasiones se sienten informados a tiempo de temas en general, y el 16,7% afirman no sentirse enterados a tiempo de situaciones particularmente sensibles, solo el 16,7% dicen sentirse avisados de dichas situaciones.

Se presenta una contradicción entre la respuesta aportada por los funcionarios no docentes frente a la inmediatez de traspaso de información, y la percepción de los docentes. Se debe resaltar que la información que les envían los funcionarios no docentes no es la información necesaria que requiere el docente, en su quehacer diario, y se vincula a información de funcionamiento Institucional.

## **2.4 El iceberg como técnica analizadora de lo implícito y lo explícito.**

Para el diagnóstico del CE se utilizó un analizador como lo es el iceberg, que permitió realizar un acercamiento a las lógicas internas de las dinámicas institucionales.

Esta posibilita una comprensión de la cultura institucional utilizando tres niveles definidos como lo son lo visible, las prioridades y lo subyacente, véase figura 3.

Figura 24 Modelo del Iceberg



Fuente: Elaboración propia

Lo visible hace referencia a lo que se dice, como se dice, lo que se escucha, el comportamiento visible de los funcionarios en su conjunto y los estudiantes. Además de atender las situaciones que son y que no son relevantes para el CE, presta atención a como es la edificación y el cuidado. Es primordial aquí la observación de comportamientos.

En este CE existen diálogos amigables entre el personal y el contexto, evidenciándose a pesar de eso falencias en la organización de las vías de comunicación “...*fallan los canales...algo falla, pero si, muchas veces te encontrás con pila de cosas que como equipo nos está faltando en todo*” (EPAD1, p.9). Detectándose además una gran dispersión de las mismas “...*Usamos mucho WhatsApp, tenemos grupos de WhatsApp de profesores, grupos de adscripción, grupo de secretaria, con la dirección...es lo más rápido...así que mucho grupo de WhatsApp*” (EPAD2, p.13)

Por último, se percibe una falta de coordinación para llegar con la información a todos los involucrados.

*“...este creo que también juega un poco el tema que somos muchas personas encargándonos muchas veces de lo mismo entonces falta como mayor división de tareas roles más específicos”* (EPAD3, p.15)

Las prioridades están referidas a la convivencia, comunicación, rituales de comportamiento (que se repite al largo del tiempo). Se aprecia una necesidad de organización de los canales de comunicación y un claro interés por cuidar los vínculos entre los funcionarios, las familias y los estudiantes a través de la atención de los emergentes; priorizándolos por sobre las comunicaciones que llegan en formato electrónico (mails), o bien los avisos que llegan telefónicamente y quedan en poder de quien lo recibió sin llegar a su destino, o sin ser parte de la información que deben manejar todos los funcionarios de ese sector.

*“...salvo que venga un niño que le pasó algo, que tuvo un accidente, entonces eso lo dejo para después...”* (EPSE, p.19)

Los rituales de comportamiento se hacen visibles aquí en cuanto se habla de los roles, éstos para los funcionarios no docentes, están desdibujados. Los roles asignan la tarea que cada uno debe tener y el lugar que cada uno ocupa en el manejo de la información. Sienten preocupación por no tenerlos definidos, y afirman que lo asumen como una de las posibles causas de fallas en la comunicación.

*“...muchas veces no es por mala voluntad, sino porque a veces cuesta definir los roles claros, quien es el encargado de cada cosa”* (EPAD2, p.12)

Los elementos nucleadores son 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 comunicación organizacional, en busca de una eficaz respuesta.

*“...no nos enteramos de cosas, o nos enteramos tarde, o a veces nos enteramos por alumnos de situaciones de otros alumnos, ese tipo de cosas que no deberían pasar”* (EPAD3, p.15)

Existe una transición hacia la centralización de los canales de comunicación con la incorporación de una aplicación. Los funcionarios se muestran interesados en el progreso de la comunicación, pero este pasaje se hace lento y se manifiestan por parte de algunos docentes resistencia a la misma.

*“...era el mail ahora ellas están haciendo, el colegio, mucho hincapié en la app”* (EPSE, p.18)

### **3. Conclusiones y acuerdos con la organización**

Para culminar, se plantea una propuesta con líneas intervención creada a partir de las posibilidades que tiene el centro, con el fin de atender adecuadamente las necesidades planteadas en la demanda.

#### **3.1 Conclusiones**

Se llega a la conclusión que el medio de comunicación más usado por los docentes es el mail, mientras que por los funcionarios no docentes del CE es el mail y la APP en iguales proporciones.

Por otro lado, el mail es el preferido por los funcionarios en su totalidad, tanto para enviar como para recibir información. Además, los docentes aseguran que es el medio de comunicación que les queda más práctico.

Todos los funcionarios afirman que revisan las notificaciones que llegan por las diferentes vías de comunicación, incluso hasta más de una vez al día. Por otra parte, coinciden en que eso no necesariamente implica la inmediatez de las respuestas, especialmente desde el plantel docente, quienes, a pesar de informarse, son pocos los que responden haber sido notificados.

Los funcionarios no docentes aclaran que cada vez que reciben una información, esta es enviada al sector que corresponda lo antes posible, no solo por el cumplimiento de la tarea sino también por miedo al olvido dada la vertiginosidad de las situaciones que se viven a diario en todos los CE.

En contrapartida, los docentes manifiestan no recibir toda la información que consideran necesaria para el correcto funcionamiento de sus clases.

Por otra parte, el plantel docente casi en su totalidad asegura que la dirección se comunica con ellos a través del mail, y a su vez la dirección realiza especial hincapié en que las comunicaciones se envían a través de la App institucional.

En función de lo dicho y a modo de reflexión personal se pudo observar que:

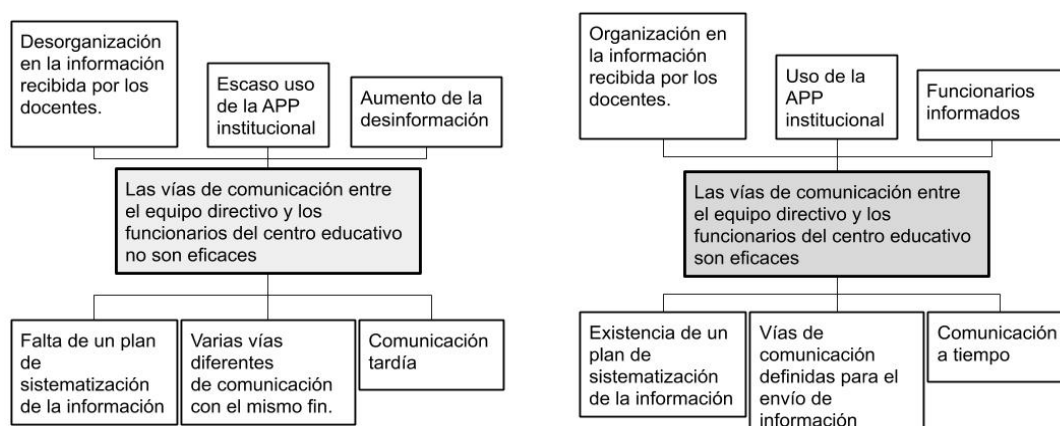
Se evidencia un escaso conocimiento por parte de los docentes de los medios de comunicación por los cuales los distintos sectores les envían información.

Los medios utilizados para comunicar no son los preferidos por el plantel docente en función de su practicidad.

Los docentes no se sienten informados a tiempo de distintas situaciones que los involucra. A continuación, en la figura 4, se muestra un árbol de problemas, donde se consideran algunas de las posibles causas y sus efectos. Como también se representó en la misma figura, el árbol de objetivos. Con el fin de lograr los medios por los cuales se pueda encontrar la mejora a la problemática planteada.

En contraposición al árbol de problemas el de objetivos busca una lectura optimista de la realidad.

Figura 5 Árbol de problemas y Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Referencias para un plan de mejora

En consecuencia, del proyecto de investigación organizacional y del presente informe, se esbozan algunas líneas de acción con el fin de llevar adelante un plan de mejora que permita atender las necesidades identificadas, véase tabla 5. Para proceder a la intervención de propuestas que vienen siendo trabajadas por el CE, se debe tener en cuenta que las mismas deberán ser monitoreadas en su puesta en marcha ya que el campo institucional es “el conjunto de elementos coexistentes e interactuantes en un momento dado (...) un campo es siempre dinámico, se reestructura y modifica permanentemente” (Frigerio et al.,1992, p.27).

Tabla 5 Líneas de trabajo para el plan de mejora organizacional

Dimensiones organizacionales intervinientes	Dimensión Organizacional Dimensión Administrativa
Equipo impulsor	Directora de Secundaria Docente referente Adscripto referente
Actores participantes	Dirección / Secretaria / Adscriptos / Docentes
Imagen objetivo del plan de mejora	En el plazo de un año que el CE cuente con un protocolo de comunicación. Que haya definido y asignado roles a sus funcionarios, canales de comunicación definidos y además creado un código (reglamento interno de comunicación) que abarque a todos los funcionarios involucrados.
Fases	Planificación Consensos y acuerdos internos Implementación Monitoreo Análisis y difusión de resultados

Fuente: Elaboración propia

Para comenzar se procurará realizar una reunión con los involucrados, de manera de poner en conocimiento y planificar sobre las líneas de trabajo del plan de mejora.

Tanto el docente referente como el adscripto referente serán elegidos por sus pares, de manera tal que en ambos casos la selección se haga con el involucramiento de las partes.

A continuación, se esbozan algunas líneas de trabajo que orientarán el diseño del plan de mejora a acordar con la institución.

Este plan de mejora propuesto persigue como fin que el CE pueda:

1) Crear un protocolo de comunicación que permita a los funcionarios protagonistas de esta, manejar con claridad cuáles son los canales de comunicación que utiliza el centro. Por cuales envía la información y por cuales espera las respuestas.

Lograr estandarizar los procedimientos de comunicaciones, para que no entorpezca el funcionamiento del establecimiento, en el quehacer diario.

Incluir encuentros semanales (Coordinación), con los funcionarios no docentes involucrados para organizar e informar a las partes intervinientes sobre las comunicaciones recibidas y enviadas, sobre todo haciendo hincapié en aquellas que, aunque sensibles deban llegar como información a los docentes.

2) Establecer la distribución de roles de los funcionarios con respecto a la comunicación, dejándolos por escrito y anunciando a cada funcionario sus especificaciones.

Informar de esto a los docentes para generar un involucramiento con líneas definidas.

3) Proponer la creación de un código (reglamento interno de comunicación), con un breve desarrollo de lo que se pretende de la comunicación en dicho CE, entregarlo a todos los funcionarios, a los que ingresan nuevos en el momento de hacer efectivo ese ingreso, y a los que ya forman parte del mismo, entregarlo a modo de notificación de los cambios propuestos.

En función de la posible implementación por parte del CE, se espera que mientras el plan este en acción logren concretar al menos una reunión para el seguimiento de los logros alcanzados y formular pautas de trabajo para los que aún no se hayan podido realizar.

Por último, sería conveniente que este proceso sea evaluado como así también los logros obtenidos.

#### 4.Referencias Bibliográficas

- FRIGERIO, G., POGGI, M., otros. (1992). *Las Instituciones Educativas. Cara y Ceca.* Buenos Aires: Troquel S. A.
- GÓMEZ-DÍAZ, C. F. & RODRÍGUEZ-ORTIZ, J. F. (2001) *Teorías de la Cultura Organizacional.* Revista Contabilidad y Auditoría, pp.1-21, Santiago de Chile. Recuperado de: <https://www.scribd.com/document/306589347/Paper-Cultura-Gomez-Rodriguez-Long-Version>
- HERNÁNDEZ, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación.* 5ta. Edición. México: Mc Graw Gill.
- PANDOLFO, P. (2016) *La comunicación y la planificación como ejes de la institución educativa. Estudio de caso en un Colegio de Montevideo.* Tesis para el Master de Gestión educativa. Universidad ORT. Montevideo Uruguay.
- RIVERA, A.; ROJAS, L.; RAMIREZ F.; ÁLVAREZ T., (2005) *La comunicación como herramienta de gestión organizacional,* Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales
- ROGERS, E.; AGARWALA-ROGERS, R. (1980) *La comunicación en las organizaciones.* p.117. México: Mc Graw Gill
- SANDOVAL, MC. (2004. mayo-agosto). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional.* Hitos de ciencias económico administrativo, 27, p.83.
- STAKE, R.E. (2007) *Investigación con estudio de casos.* 4ta Edición. España. Morata

## 5. Anexos

## **Anexo PIO 1 - Guión para la entrevista exploratoria (EE)**

Fecha de realización 30 de mayo.

Desarrollo:

- Saludo de las partes (participantes) y agradecimiento.
- Breve introducción de la materia PIO en el contexto del posgrado
- Permiso de grabación de la entrevista
- Acuerdo de confidencialidad

Comienzo de la entrevista exploratoria (EE) semiestructurada.

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría al CE desde su impronta?
2. ¿Qué características generales y específicas tiene este CE?
3. ¿Qué tipo de población la conforma?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del CE?
5. ¿Qué aspectos dentro de las debilidades mencionadas, considera Uds., que son un actual problema?
6. ¿Dentro de esas debilidades hay alguna que le gustaría mejorar?

Muchas Gracias

## Anexo PIO 2 - Análisis Por Dimensiones

Aporte textual con código de referencia	Temática	Actores	Dimensión
<p>La comunicación en general, hemos probado de todo, uno empieza con el teléfono sigue con el mail, ahora con una aplicación, tenemos la página, tenemos las carteleras en la sala de profesores, y siempre es más la gente que no se entera que la que se entera, o la que responde” (DS:2).</p>	<p>Vías de Comunicación</p>	<p>Padres Estudiantes Docentes Adscriptos Secretaria</p>	DO
<p>“Te aparece como leído, como recibido, pero no.... es difícil saber porque la gente no te contesta un mail que les interesa, porque el último mail que mandamos, para ponerte un ejemplo, ahora los profesores de cuarto que vamos hacer el calendario de los parciales de cuarto, a ver qué fecha les conviene, y nos contestaron cuatro al día de hoy (en más de 20 personas),.” (DS:3).</p>	<p>Fallas en la Comunicación externa.</p>	<p>Padres Docentes Adscriptos</p>	DO - DC
<p>“El mail, ... y lo estamos tratando de sustituir por la aplicación que los profesores tienen en el teléfono, pero no todos han podido bajar la aplicación por el tipo de teléfono que tienen.” (DS:3).</p>	<p>Incorporación de nuevas tecnologías en la comunicación</p>	<p>Docentes Adscriptos Secretaria</p>	DO - DA

<p>“...A nosotros nos pasa que cuando hay un evento, hay algo y de repente dicen “a mí no me comunicaron”. nos queda gente fuera.... Por ejemplo, hay una alumna que está enferma, ...nosotros comunicamos a todo el grupo de profesores de segundo, pero justo en ese grupo quedó afuera no sé, la coordinadora de deportes, ..., entonces la profesora de deportes pregunto por la alumna que ya habíamos comunicado que estaba enferma, ¿no estaba viniendo...entonces la madre dice...pero como no saben? ... Los adscriptos a veces nos dicen...”se olvidan de decirnos que...” entonces... en realidad son ellos, nosotros mandamos la comunicación acá para que ellos la manden, pero si somos nosotras las que mandamos directo capaz que no les llega a los adscriptos...y no saben.” (DS:4)</p>	<p>Fallas en la Comunicación interna</p>	<p>Padres Adscriptos Dirección Secretaria</p>	<p>DO - DC</p>
<p>“...es una preocupación....que creemos que no podemos hacer mucho pero capaz que.....y es que en tercero, nosotros estamos hasta cuarto, y en tercero muchos alumnos se van...porque eligen irse a una institución educativa que empieza en cuarto...y que es más fácil entrar en</p>	<p>Interrupción de la trayectoria educativa en la IE</p>	<p>Padres Estudiantes Dirección</p>	<p>DO - DC - DA</p>

cuarto que en quinto...y entonces a nosotros nos da mucha pena porque queda trunco nuestro proceso, y no dan los exámenes internacionales, no hacen el proyecto personal de los años intermedios...y se nos van muchos alumnos" (DS:5).

---

## **Anexo PIO 3 – Guión para la entrevista en profundidad a los adscriptos (EP)**

Fecha de realización 29 de Julio 2019

Fecha de testeo: 26 de Julio 2019

Código de los adscriptos (EPAD)

Desarrollo:

- Saludo de las partes (participantes) y agradecimiento.
- Breve introducción de la materia PIO en el contexto del posgrado
- Permiso de grabación de la entrevista
- Acuerdo de confidencialidad

Comienzo de la entrevista semiestructurada (EP)

Preguntas:

1. ¿Desde cuándo trabajas en esta Institución?
2. ¿Cuántos y cuáles son los canales de comunicación en general que utilizan en el Colegio para dar información?
3. ¿Cuál es tu rol como adscripto/a en la comunicación interna?
4. ¿Tenes la aplicación del Colegio descargada en tu celular?
5. ¿Con qué frecuencia revisas los mails y la app institucional?
6. ¿Cómo caracterizarías la comunicación en este centro?
7. ¿En particular a los docentes cuál o cuáles son las vías de comunicación por las cuales se le da la información institucional por parte de los adscriptos?
8. ¿Cuál es la vía de comunicación que tu más utilizas?
9. ¿Cuál es la vía de comunicación que crees que es más utilizada por los docentes?
10. ¿Cuál es la vía de comunicación que crees que es más utilizada por la dirección?
11. ¿Cuándo recibes una información que es para derivar, la envías de inmediato o tienes un momento del día donde te dedicas a re enviarla a los sectores a donde corresponde?
- 12.
13. ¿Tienes algún sistema implementado que te permita saber si has enviado todos los avisos recibidos en el día?

Muchas Gracias

## **Anexo PIO 4 – Guión para la entrevista en profundidad a la secretaria (EP)**

Fecha de realización 29 de Julio 2019

Fecha de testeo: 26 de Julio 2019

Código de la secretaria (EPSE)

Desarrollo:

- Saludo de las partes (participantes) y agradecimiento.
- Breve introducción de la materia PIO en el contexto del posgrado
- Permiso de grabación de la entrevista
- Acuerdo de confidencialidad

Comienzo de la entrevista exploratoria semiestructurada (EP).

Preguntas:

1. ¿Desde cuándo trabajas en esta Institución?
2. ¿Cuántos y cuáles son los canales de comunicación en general que utilizan en el Colegio para dar información?
3. ¿Cuál es tu rol como secretaria en la comunicación interna?
4. ¿Tenes la aplicación del Colegio descargada en tu celular?
5. ¿Con qué frecuencia revisas los mails y la app institucional?
6. ¿Cómo caracterizarías la comunicación en este centro?
7. ¿En particular a los docentes cuál o cuáles son las vías de comunicación por las cuales se le da la información institucional por parte de la secretaría?
8. ¿Cuál es la vía de comunicación que tu más utilizas?
9. ¿Cuál es la vía de comunicación que crees que es más utilizada por los docentes?
10. ¿Cuál es la vía de comunicación que crees que es más utilizada por la dirección?
11. ¿Cuándo recibes una información que es para derivar, la envías de inmediato o tienes un momento del día donde te dedicas a re enviarla a los sectores a donde corresponde?
- 12.
13. ¿Tienes algún sistema implementado que te permita saber si has enviado todos los avisos recibidos en el día?

Muchas Gracias

## Anexo PIO 5 – Guion para la encuesta

¿Desde cuándo trabajas en esta Institución?

Es el primer año

Entre dos años y seis años

Mas de siete años

¿Con qué frecuencia revisas tu correo electrónico?

Más de una vez por día

A diario

2 a 3 veces por semana

Casi nunca

Nunca

(otra)

¿Tienes la app del colegio descargada en tu teléfono?

Si

No

¿Con qué frecuencia accedes a la app para informarte sobre los avisos de la institución?

Más de una vez por día

A diario

2 a 3 veces por semana

Casi nunca

Nunca

(otra)

¿Cuáles son las vías de comunicación con las que el colegio te envía información?

Mail

App

Carteleras

Teléfono

Whatsapp

(otra)

De las opciones de la pregunta anterior ¿Cuál es la más utilizada por el colegio?

Mail
App
Carteleras
Teléfono
Whatsapp
(otra)

¿Cuál es la principal vía de comunicación por la cual la dirección realiza sus avisos?

Mail
App
Carteleras
Teléfono
Whatsapp
(otra)

¿Cuáles de todas estas vías de comunicación te resulta más práctica para recibir información?

Mail
App
Carteleras
Teléfono
Whatsapp
(otra)

Cuando realizas una consulta o un aviso a dirección, ¿los tiempos de respuesta son acordes a la demanda?

Si
No
Otros

¿Cómo caracterizarías la comunicación en este centro?

Excelente
Muy buena
Buena
Mala
Muy mala

¿Qué haces cuando recibes un aviso que pide respuesta?

Lo respondes de inmediato

Utilizas algún momento puntual del día para responder

Utilizas algún momento de la semana para responder

No respondes

(otra)

¿Sientes que eres informado a tiempo de situaciones que suceden en el colegio?

Si

No

Tal vez

En caso negativo, puedes brindar un ejemplo en donde recibiste información fuera de tiempo.

(Respuesta abierta)

¿Con qué frecuencia recibes avisos de la dirección?

Todos los días

2 a 3 veces por semana

2 a 3 veces en el mes

2 a 3 veces en el año

(otra)

¿Tienes algo más que quisieras aportar con respecto a la comunicación?

(Respuesta abierta)

¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!

## Anexo PIO 6 – Variables cuantitativas

<b>v1</b>	<b>Frecuencia de revision del correo</b>
1	Más de una vez por día
2	A diario
3	2 o 3 veces por semana
4	Casi nunca
5	Nunca
6	Otra

<b>v2</b>	<b>Acceso a la APP para notificarse de avisos</b>
1	Más de una vez por día
2	A diario
3	2 o 3 veces por semana
4	Casi nunca
5	Nunca
6	Otra

<b>v3</b>	<b>Vías de comunicación del CE</b>
1	Mail
2	APP
3	Carteleras
4	Teléfono
5	Whatsapp
6	Otros

<b>v4</b>	<b>Vias de comunicación más usada por el CE.</b>
1	Mail
2	APP
3	Carteleras
4	Teléfono
5	Whatsapp
6	Otros

<b>v5</b>	<b>Vias de comunicación más usada por la direccion.</b>
1	Mail
2	APP
3	Carteleras
4	Teléfono
5	Whatsapp
6	Otros

<b>v6</b>	<b>Vias de comunicación más practica para los docentes.</b>
1	Mail
2	APP
3	Carteleras
4	Teléfono
5	Whatsapp
6	Otros

<b>v7</b>	<b>Avisos que piden</b>
1	Lo respondes de inmediato
2	Utilizas algún momento del día puntual para responder
3	Utilizas algún momento de la semana para responder
4	No respondes
5	Otros

<b>v8</b>	<b>Informados a tiempo</b>
1	Si
2	No
3	Tal vez

## Anexo PIO 7 – Matriz de datos cuantitativos

Unidad de Análisis	VARIABLES										
	V1	V2	V3			V4	V5	V6	V7	V8	
U1	1	2	1	2		2	1	1	1	1	
U2	1	3	1	2		1	1	1	1	3	
U3	2	5	1			1	1	1	1	3	
U4	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	
U5	2	5	1	2		1	2	1	3	3	
U6	2	2	1	2		1	1	1	1	3	
U7	1	1	1	2		1	1	1	2	3	
U8	1	6	1	2		1	1	1	3	3	
U9	2	2	1	2		1	1	2	2	3	
U10	2	2	1	2		2	2	2	1	2	
U11	1	6	1	2		1	1	5	1	3	
U12	2	3	1	2		5	1	5	1	3	
U13	2	2	1	2		1	1	2	1	3	
U14	2	5	1			1	1	1	2	3	
U15	2	6	1	2		2	1	2	3	1	
U16	1	3	1			1	1	1	1	3	
U17	2	6	1	2	3	1	1	1	2	2	
U18	1	2	1	2		2	2	1	2	3	
U19	1	2	1	2		1	1	1	2	3	
U20	2	5	1		4	1	1	1	1	3	
U21	3	6	1		3	4	5	6	6	2	2
U22	2	3	1	2		5	1	1	1	3	1
U23	4	5	1		3	5	1	1	1	1	2
U24	2	2	1	2	3		2	1	2	2	3

## Anexo 2 – Plan de mejora organizacional

UNIVERSIDAD ORT URUGUAY

Instituto de Educación

**Master en Gestión Educativa**

**Proyecto de Mejora Organizacional**

Investigadora: Gabriela Cella

**Fecha: 26/11/2019**

## Contenido

I. Antecedentes .....	170
1.1. Aproximación diagnóstica.....	170
1.2. Identificación de la problemática y dimensión organizacional comprometida....	170
1.3. Actores involucrados y acuerdos establecidos con la organización .....	171
1.4. Justificación del estudio.....	171
1.5. Grupo de trabajo asignado y fases del Plan de Mejora .....	171
II. Plan de mejora .....	172
2.1. Objetivos.....	172
2.2. Logros y metas previstas para el cumplimiento de los objetivos específicos....	173
2.3. Líneas de actividad.....	174
2.4. Descripción de las líneas de actividad.....	174
2.5. Personas implicadas.....	175
2.6. Recursos.....	176
2.7. Cronograma .....	176
2.8. Planilla Integradora.....	178
2.9. Plan de sustentabilidad.....	181
III. Bibliografía .....	183
IV. Anexos .....	184
Anexo 1 – Actas de Reunión.....	185

## Índice de tablas

Tabla 1 Fases del diseño del plan de mejora.....	172
Tabla 2 Personas involucradas .....	176
Tabla 3 Recursos .....	176
Tabla 4 Cronograma .....	177
Tabla 5 Esquema de trabajo .....	178
Tabla 6 Planilla integradora.....	181

## **Antecedentes**

El presente documento se genera a partir del proceso de asesoría de un centro educativo privado y bilingüe de Montevideo, dicho proceso comienza en mayo de 2019.

## **Aproximación diagnóstica**

La investigación realizada en el marco de la elaboración del proyecto de investigación organizacional (PIO), está basada en el análisis de un centro educativo que permitió la construcción de una situación problema y la posterior elaboración de un Plan de Mejora Organizacional (PMO).

El centro de estudio es un liceo de gestión privada, situado en Montevideo. La problemática identificada surge de la entrevista con la dirección y tiene como foco principal una escasa eficacia de las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios del mismo, en el sector de secundaria.

## **Identificación de la problemática y dimensión organizacional comprometida**

Para encuadrar dicha problemática se partió de una entrevista exploratoria a la dirección, que sirvió de disparador para detectar las dificultades que presenta el centro educativo, luego para la interiorización del mismo se generaron cuatro entrevistas propuestas a los adscriptos, por último, se realizaron cuarenta encuestas a los docentes.

Se utilizó un enfoque de indagación metodológica, como lo es un estudio de caso. Stake (1999) señala que el caso: “es algo especial que se ha de estudiar (...) pero el caso es una entidad... Es algo que no entendemos suficientemente, que queremos comprender” (p.114).

La finalidad de este trabajo es atender un plan que apunte a la demanda de estrategias que presenta el centro educativo, de forma tal que se fortalezca la comunicación entre la dirección y los funcionarios del mismo, dentro del sector de secundaria. De esta forma se busca potenciar las posibilidades con las que cuenta la institución.

Las dimensiones institucionales implicadas son la dimensión organizacional y la dimensión administrativa.

La dimensión más comprometida es la organizacional, Frigerio, Poggi, Tiramonti y, Aguerrondo (1996) afirman que esta dimensión tiene que ver con la conducción de la institución educativa. Algunos elementos de la misma son el organigrama, la distribución de tareas, la toma de decisiones y los canales de comunicación. Dentro de esta dimensión los docentes y los adscriptos tendrán un papel relevante, ya que son los encargados de generar el nexo entre los docentes y la dirección.

La segunda dimensión implicada es la administrativa donde tiene sus funciones la secretaria del centro, actuando también como intermediaria de las comunicaciones intra organizacionales.

### **Actores involucrados y acuerdos establecidos con la organización**

Los actores involucrados son los docentes, los adscriptos, la secretaria y la dirección del centro educativo. Siendo estos los establecidos mientras se realizaba (PIO).

Si bien todos los actores mencionados intervienen en el plan de mejora, los responsables de llevarlo adelante son los miembros del equipo impulsor, integrado de la siguiente manera, un adscripto, una docente y la directora del centro educativo.

Los acuerdos se registran en las actas de reunión (ver anexo 1) y están vinculados a la creación de un boletín informativo sobre la importancia de las comunicaciones en el centro educativo, un cambio en el contrato de trabajo y la creación de un espacio de coordinación entre los funcionarios no docentes y la dirección.

### **Justificación del estudio**

Desde la primera aproximación diagnóstica al centro educativo, se visualiza la necesidad de generar una comunicación organizacional más efectiva. Que a su vez involucre a todos los funcionarios del centro, en especial a los docentes.

Esto implica un cambio en la cultura organizacional, promoviendo una forma diferente de organización con respecto al manejo de la información, las vías o canales y quiénes son los responsables del envío y recepción de las comunicaciones.

### **Grupo de trabajo asignado y fases del Plan de Mejora**

El grupo asignado estará compuesto por los funcionarios nombrados en el ítem 1.3. de (PMO), quienes fueron elegidos por el equipo de dirección en el comienzo del trabajo. El equipo quedó integrado por un docente, un adscripto y la directora de secundaria.

La etapa de diseño se extiende desde setiembre a diciembre del 2019, para concretar la planificación se estipularon cuatro reuniones con los representantes antes mencionados, llamados equipo impulsor del (PMO).

El diseño del Plan de Mejora está dividido en tres fases como se muestra en la siguiente tabla 1.

Tabla 1 Fases del diseño del plan de mejora

<b>Fase 1</b> setiembre - octubre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega del Informe (PIO)</li> <li>- Acuerdos y nombramiento del equipo impulsor.</li> </ul>
<b>Fase 2</b> octubre - noviembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones con el equipo impulsor para acordar.               <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Objetivo general y específicos</li> <li>ii. Líneas de actividad y metas.</li> <li>iii. Cronograma</li> </ul> </li> </ul>
<b>Fase 3</b> diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega del (PMO)</li> <li>- Presentación a la institución de la propuesta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Plan de mejora

Esta investigación se desarrolló en dos etapas, la primera de ellas llamada etapa exploratoria permitió la construcción del problema: Escasa eficacia de las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios del mismo, específicamente en el sector de secundaria. En esta misma etapa se recogieron los datos pertinentes y se pasó a una segunda etapa donde a partir de la comprensión del problema se generó el Plan de Mejora organizacional.

Todo lo discutido y planificado se recogió y se plasmó en las tablas y en las actas de reunión incluidas en el anexo 1.

## Objetivos

Los objetivos acordados con la institución tanto general como específicos, fueron considerados con el equipo impulsor en las primeras reuniones.

### **Objetivo general**

El objetivo general es *Consolidar una comunicación organizacional eficaz en Secundaria*, con ello se busca abordar el problema de la escasa eficacia de las vías de comunicación entre el equipo directivo y los funcionarios del centro educativo en el ámbito de secundaria. El proceso de cambios que supone el pasaje de una comunicación por vías tradicionales a una comunicación donde la utilización de recursos tecnológicos es primordial en estos tiempos.

### **Objetivos específicos (OE)**

OE1. Sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios no docentes vinculado a la comunicación organizacional.

OE2. Establecer un reglamento interno sobre la comunicación.

OE3. Relacionar a la dirección de secundaria con los adscriptos y secretaría a través de espacios de coordinación semanales, con el fin de organizar la información.

En la etapa diagnóstica se observaron las principales debilidades institucionales asociadas a los factores causales de una comunicación poco eficaz.

El objetivo específico 1 considera aspectos vinculados a los roles que deben asumir los funcionarios no docentes para una mejor distribución de las comunicaciones intra organizacionales. El centro educativo busca optimizar las comunicaciones para lograr que todos los funcionarios estén informados y priorizar las respuestas a las comunicaciones en tiempo y forma.

Una de las debilidades del centro es la escasa respuesta a las informaciones enviadas, asociado a que los docentes reciben información por distintas vías y se desprende de las encuestas que no saben desde qué sector provienen las mismas. Es por ello que el Plan de Mejora abordará la organización de los roles y la posterior puesta en común, con el fin de que los funcionarios en su conjunto sepan cuantas, cuáles y quienes manejan las distintas redes.

El objetivo específico 2 está directamente relacionado con el vínculo entre los docentes y la comunicación formal que proviene de los ámbitos de secretaría, adscripción y dirección.

Se destaca como una debilidad el proceso por el cual los docentes no hacen parte de su cotidianidad la incorporación del hábito de respuesta a las comunicaciones recibidas desde el centro educativo. Es por ello que se orientará el plan de mejora a la elaboración de un reglamento que será entregado a los funcionarios docentes de secundaria.

El objetivo específico 3 hace referencia al intercambio de información entre los adscriptos y la dirección, ellos son los primeros en la dinámica del pasaje de la comunicación a los docentes en el centro educativo. Se presenta una necesidad de generar espacios donde los funcionarios no docentes y la dirección puedan intercambiar información pertinente que debe llegar a todos los sectores de secundaria. El fin de estas coordinaciones es mejorar el flujo de información, apoyándose en el protocolo de distribución de la información mencionado en el objetivo específico 1.

## **Logros y metas previstas para el cumplimiento de los objetivos específicos.**

El Plan de mejora propuesto lleva consigo los objetivos específicos, las metas e indicadores que permiten el seguimiento del mismo. Para lograr el objetivo general del (PMO), se detalla a continuación las metas previstas, para cada uno de los objetivos específicos.

OE1. El 80 % de los funcionarios de secundaria, están informados sobre los cambios en los roles que tendrán los funcionarios no docentes en la comunicación organizacional en el centro educativo al finalizar el año 2020.

OE2. 100% de los funcionarios de secundaria participando activamente de los cambios propuestos por la institución sobre la comunicación.

OE3. El 75% de las reuniones son llevadas a cabo y cuentan con la presencia de todos los integrantes.

## **Líneas de actividad**

Las líneas de actividad se enmarcan en la fase de implementación del Plan de Mejora organizacional. Estas forman parte del proceso que se seguirá desde el centro educativo para lograr cumplir con los objetivos previstos desde el inicio de la investigación.

## **Descripción de las líneas de actividad**

Líneas de trabajo del objetivo específico 1

- 1.1 Elaboración y distribución de un boletín (protocolo de comunicación).
- 1.2 Reuniones del equipo impulsor para evaluación de la nueva propuesta de comunicación del centro.

Este objetivo pretende plasmar en un documento la tarea que cada funcionario no docente debe realizar, especificando su rol, pero desde un trabajo colaborativo con un objetivo en común.

La sistematización a través de un boletín permitirá la obtención de un protocolo organizativo de la información, la clasificación de quienes serán los encargados de atender y distribuir dicha información y especificando además a través de que medios se hará. La elaboración de este se hará en la primera quincena del mes de febrero del 2020, donde se realizarán ambas modalidades, en papel y vía digital. Ambas serán creadas por el equipo impulsor y distribuidas en esos formatos a los distintos sectores donde trabajan los funcionarios no docentes. A los docentes se les hará llegar por ambas vías, en la segunda quincena de febrero.

Trimestralmente el equipo impulsor se reunirá para evaluar el avance de la nueva propuesta de comunicación del centro y enviará vía digital, a todo el personal de secundaria la información para mantener no solo presente sino vigente la misma. En el anexo 2 se presenta el dispositivo de seguimiento.

Línea de trabajo del objetivo específico 2

- 2.1 Agregado de una cláusula al contrato de trabajo para funcionarios que ingresan al centro educativo. Dicha cláusula trata específicamente el tema de la comunicación organizacional y la importancia de esta para el correcto funcionamiento de la institución.
- 2.2 Entrega de un folleto informativo sobre la importancia de la comunicación, a todos los funcionarios en instancias de coordinaciones de centro del primer semestre y reunión de profesores.

Este objetivo pretende redactar un reglamento interno para concientizar a todos los funcionarios de la importancia que tiene la comunicación organizacional. En

particular se busca que los funcionarios comprendan que la fluidez en las respuestas a las informaciones son insumos importantes para el desarrollo de un centro educativo de calidad, para todos.

Para llevarlo adelante, el encargado de recursos humanos les entregará a los nuevos funcionarios, el contrato de trabajo en el cual estará incluida una cláusula, donde se explicita la importancia que tiene la comunicación dentro de este centro educativo y el deber de formar parte de esa impronta. Mientras que para los funcionarios que ya forman parte del centro educativo, esto mismo se hará a través de dos vías, en formato papel (folleto) y a través de la vía digital. Se puede observar el dispositivo de seguimiento en el anexo 2.

El fin será brindar información sobre los cambios previstos por la dirección en cuanto a la importancia de la comunicación organizacional. Se prevé la entrega de información en los espacios de coordinación de centro y reunión de profesores enmarcados en el primer semestre y en especial en las coordinaciones generales que se desarrollan en los meses de verano, donde la masividad de docentes se hace presente facilitando que la comunicación llegue a todos los funcionarios.

La redacción de ambas herramientas estará a cargo del equipo impulsor.

La elaboración de la cláusula que tendrá el contrato de trabajo y el folleto quedarán elaboradas en febrero 2020.

### Líneas de trabajo del objetivo específico 3

3.1 Se pretende crear un espacio de coordinación entre los adscriptos la dirección del centro y la secretaria, con el fin de intercambiar información relevante. Este objetivo busca incorporar estas instancias de comunicación necesarias para fomentar el trabajo colaborativo. Se prevé que estas instancias sean semanales.

Se manifiesta como una debilidad que los docentes no se sientan informados sobre situaciones que consideran relevantes y se espera que estos intercambios adhieran a una mejora en el manejo de la información que luego será enviada al plantel docente. Se plantea el dispositivo de seguimiento el anexo 2.

### **Personas implicadas**

A continuación, en la tabla 2 se muestra un esquema del personal responsable e involucrado en el Plan de Mejora. En el anexo 3 se ofrece una planilla de seguimiento como protocolo de aplicación de los distintos instrumentos, que el equipo impulsor deberá llevar adelante.

Tabla 2 Personas involucradas

Equipo Impulsor (responsables)	Funcionarios involucrados (apoyo)
Directora	Docentes (39)
Profesora referente	Adscriptos (2)
Adscripto referente	Secretaria (1)
	Encargado de recursos humanos (1)

Fuente: Elaboración propia

## Recursos

Los recursos necesarios se estimaron teniendo en cuenta las posibilidades que brinda el centro educativo. Se detallan en la tabla 3 de recursos que se muestra a continuación.

Tabla 3 Recursos

Humanos	El personal involucrado se detalla en el ítem 4. Para los espacios de coordinación del equipo impulsor se requerirá de una hora semanal mensual para la docente (a designar). Una hora semanal mensual para el adscripto y la directora del centro (en existencia). Personal de Recursos Humanos.
Espaciales	Se utilizarán los espacios que brinda el centro educativo, para las distintas propuestas.
Temporales	La implementación del Plan de Mejora se comenzará en febrero del 2019 y se extenderá hasta diciembre del 2020. El cronograma de actividades se especifica en el diagrama de Gantt presente en el ítem 6. Los tiempos que se van a emplear serán los de coordinación general, de centro y reuniones de profesores que ya son parte del funcionamiento del centro. Mientras que para las reuniones del equipo impulsor se deberá crear el espacio.
Materiales	Insumos tecnológicos (computadoras con acceso a internet), de papelería (papeles, lapiceras, fotocopias). Todos ellos ya disponibles en la institución. Imprenta (folletos, formatos nuevos de contrato donde este la nueva clausula). Estos últimos se deben de adquirir.
Económicos	La ejecución del Plan de Mejora demandará \$ 44.260 en el año (ver anexo 4). Referidos a los gastos de las horas semanales mensuales de la docente y los gastos de impresiones (no se incluyen en este monto los costos por recursos en existencia)

Fuente: Elaboración propia

## Cronograma

En el de Gantt se presentan las distintas actividades y los tiempos estipulados para la concreción de estos. Para una mejor visualización es que se creó la tabla 4 que se expone a continuación, donde se pueden apreciar los momentos del año destinados a cada actividad.

Para concretar el primer objetivo específico, se dispondrá de nueve meses, que van de febrero a noviembre 2020.

Las actividades seleccionadas para llevarlo adelante, se detallan a continuación.

La actividad 1.1 se hará y distribuirá en febrero durante la primera y segunda quincena respectivamente, ésta hace referencia a la elaboración y distribución de un boletín (protocolo de comunicación).

Mientras que la 1.2 tendrá una duración de siete meses, desde mayo a noviembre de 2020, corresponde a las reuniones que llevarán a cabo el equipo impulsor para evaluación de la nueva propuesta de comunicación del centro.

El segundo objetivo específico necesitará de cinco meses para su concreción que van desde febrero a junio de 2020.

Las actividades que corresponden a este objetivo son las siguientes.

La actividad 2.1 tendrá quince días de duración y alude a el agregado de la cláusula al contrato de trabajo para funcionarios que ingresan al centro educativo.

La actividad 2.2 durará cinco meses, de febrero a junio de 2020, siendo esta actividad la entrega de un folleto informativo sobre la importancia de la comunicación en las instancias de coordinaciones de centro del primer semestre y la primera reunión de profesores.

El tercer objetivo específico necesitará de nueve meses para su desarrollo.

La actividad 3.1 irá de marzo a noviembre de 2020, encontrándose enmarcada en la creación de un espacio de coordinación entre los adscriptos la dirección del centro y la secretaria, con el fin de intercambiar información relevante.

Tabla 4 Cronograma

Act.	Feb 20	Mar 20	Abr 20	May 20	Jun 20	Jul 20	Ago 20	Set 20	Oct 20	Nov 20	Dic 20
1.1	■	■									
1.2				■	■		■	■		■	■
2.1	■	■									
2.2	■	■	■	■	■	■					
3.1			■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

## Planilla Integradora

La planilla que se aprecia en tabla 5, contiene tanto el objetivo general como los específicos, las metas y las actividades seleccionadas para cada uno de los objetivos específicos, estas últimas son las que permitirán la concreción de los mismos.

Se plantea con el fin de sintetizar los distintos acuerdos a los que se llegaron para la realización del Plan de Mejora, se pretende con esta llevar practicidad a los miembros del equipo impulsor quienes la podrán utilizar como una herramienta que les permita rápidamente recordar lo planteado. Se presentan los objetivos específicos como (OE).

Tabla 5 Esquema de trabajo

OBJETIVOS	General	Meta del objetivo general
	Consolidar una comunicación organizacional eficaz en Secundaria.	La meta del objetivo general implica que el 100% de los funcionarios docentes, adscriptos y secretaria incorporen el nuevo protocolo de comunicación.
	Específicos	Metas de los objetivos específicos
OE1. Sistematizar un protocolo de roles para los funcionarios no docentes vinculado a la comunicación organizacional.	80% de los funcionarios de secundaria, están informados sobre los cambios en los roles que tendrán los funcionarios no docentes en la comunicación organizacional en el centro educativo al finalizar el año 2020.	
OE2. Establecer un reglamento interno sobre la comunicación.	100% de los funcionarios de secundaria participando activamente de los cambios propuestos por la institución sobre la comunicación.	

	<p>OE3. Relacionar a la dirección de secundaria con los adscriptos y secretaría a través de espacios de coordinación semanales.</p>	<p>75% de las reuniones llevadas a cabo y contando con la presencia de todos los integrantes.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>1.1 Elaboración y distribución del boletín</b></p> <p>a) Asignación de roles a los funcionarios no docentes por parte de la Dirección.</p> <p>b) Selección de las personas encargadas de redactar y editar el boletín.</p> <p>c) Elección del día en que se realizará la coordinación general para la entrega del boletín por ambas vías.</p> <p><b>1.2 Reuniones del Equipo Impulsor para la evaluación de la nueva propuesta de comunicación del centro</b></p> <p>a) Elección del día en que se llevará a cabo la reunión en los meses de mayo, agosto y noviembre.</p> <p>b) Creación del criterio de evaluación de la nueva propuesta de comunicación del centro.</p> <p>c) Elaboración del texto que se enviará vía digital a todos los funcionarios del sector secundaria.</p> <p><b>2.1 Incorporación y entrega de una nueva cláusula al contrato de trabajo.</b></p> <p>a) Reunión del equipo impulsor en la primera quincena de febrero 2020.</p> <p>b) Redacción la nueva cláusula que se incorporará al contrato de trabajo.</p> <p><b>2.2 Entrega del folleto informativo sobre la importancia de comunicación organizacional.</b></p> <p>a) Reunión del equipo impulsor en la primera quincena de febrero 2020.</p> <p>b) Diseño del texto que incluirá el folleto informativo.</p> <p>c) Armado del calendario de coordinación general, coordinaciones semanales, y primera reunión de profesores, con el fin de la distribución del folleto.</p> <p><b>3.1 Espacio de coordinación entre la Dirección, Adscripción y secretaria.</b></p> <p>a) Definir día y hora de las reuniones semanales.</p> <p>b) Generación de un acta de reuniones en la cual se dejará constancia de lo tratado, y de los temas a seguir.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Para cada una de las actividades antes mencionadas se adjunta en el anexo 2 los instrumentos diseñados para el seguimiento de las mismas.

Los instrumentos allí presentados son las planillas con las que se llevará el control de las actividades previstas.

Dentro de estos instrumentos está presente una primera planilla llamada dispositivo A), que fue creada con el fin de controlar las reuniones que tendrá la dirección con los adscriptos y la secretaria en el marco del cumplimiento de la actividad prevista para el objetivo específico 3.

Una segunda planilla llamada dispositivo B), que es una planilla de registro de recepción del boletín que se hará para informar a todos los funcionarios sobre los roles de los funcionarios no docentes en la comunicación.

Y un tercer dispositivo llamado C), que al igual que la planilla anterior sirve para control de la recepción de los folletos informativos sobre los procesos de cambio de la comunicación organizacional en el centro educativo, con respecto a su importancia.

En el anexo 3, se puede observar el protocolo de aplicación de los instrumentos diseñados, donde consta la presentación de los mismos, los actores que están involucrados, el sentido de la aplicación y las condiciones o momento de la aplicación.

En la planilla integradora, tabla 6, se organizaron las actividades seleccionadas para llevar adelante los objetivos con las fechas previstas de elaboración y ejecución. A su vez se puede observar en ella quien será el o los responsables de cada una.

Las columnas que hacen referencia al cumplimiento de la actividad serán completadas por el responsable de cada actividad. La columna de observaciones está dividida en dos formatos, uno abierto y otro donde está implícito a través de qué herramienta se hará el control.

Tabla 7 Planilla integradora

Actividad		Fecha	Responsable	Cumplida		Observaciones
				Si	No	
1.1	Elaboración y distribución del boletín	<b>Elaboración:</b> Feb-20 <b>Distribución:</b> Feb-20	<b>Elaboración:</b> Equipo Impulsor <b>Distribución:</b> Adscripto			
1.2	Reuniones del Equipo Impulsor para la evaluación de la nueva propuesta de comunicación del centro	May-20 Ago-20 Nov-20	Equipo Impulsor			Se llevará control de participación mediante la planilla de Registro de Asistencia
2.1	Incorporación y entrega de una nueva cláusula al contrato de trabajo.	<b>Incorporación:</b> Feb-20 <b>Distribución:</b> Feb-20	<b>Incorporación:</b> Equipo Impulsor <b>Distribución:</b> Responsable de Recursos Humanos			
2.2	Entrega del folleto informativo sobre la importancia de comunicación organizacional	Feb-20 a Jun-20	Adscripto			
3.1	Espacio de coordinación entre la Dirección, Adscripción y secretaria.	Mar-20 a Nov- 20	Dirección			Se llevará control de participación mediante la planilla de Registro de Asistencia

Fuente: Elaboración propia

## Plan de sustentabilidad

El plan de sustentabilidad muestra los distintos dispositivos (ver anexo 4), como lo son el de monitoreo, de gestión de la comunicación, gestión financiera, supuestos de realización y gestión de riesgos.

La sustentabilidad es de gran importancia, dado que se requiere una administración eficiente y racional de todos los recursos que tiene el centro educativo, enfocada en los recursos materiales y personales a la vez.

A continuación, se detallan los dispositivos creados para dicho plan. El primero de ellos es el de monitoreo, el cual muestra las técnicas propuestas, los momentos de aplicación y los indicadores de avance. Viene acompañado de las técnicas con las que se podrá hacer el seguimiento del plan y los indicadores de logro de cada una.

Se presenta también el dispositivo de gestión de la comunicación, cuenta con las estrategias para la socialización de la información, los momentos de difusión e

intercambio y los destinatarios. La tabla le permitirá al equipo impulsor observar cuales son los dispositivos que permiten la difusión del plan además de dar un detalle esquematizado de a quién apunta esta comunicación y en qué momentos se pondrá en desarrollo.

Mientras que el dispositivo financiero fue creado con el fin de mostrar el presupuesto incremental con el que el centro educativo deberá contar para llevar adelante el PMO.

El esquema de este dispositivo permite analizar los recursos humanos, temporales, infraestructura y materiales, con los que se cuenta y los que se deberán generar para llevar adelante el Plan.

En particular se hace referencia a los recursos a adquirir, la inversión, y los gastos de operación. Se presenta al final del mismo el total requerido.

A continuación, se esbozan los supuestos de realización, donde se incluyen las aprobaciones y los acuerdos establecidos con el centro educativo.

Para finalizar, el dispositivo de gestión de riesgos abarca los riesgos asociados al apoyo institucional y a los recursos humanos. Se identifican y se plantean también las alternativas en el anexo 4.

## Bibliografía

FRIGERIO, G., POGGI, M., otros. (1996). *Las Instituciones Educativas. Cara y Ceca.* Elementos para su gestión (2 ed). Buenos Aires: Troquel S. A.

STAKE, R.E. (2007) *Investigación con estudio de casos.* 4ta Edición. España. Morata

CELLA, G. (2019). Proyecto de Investigación Organizacional. Documento no publicado. Universidad ORT Uruguay. Instituto de Educación. Montevideo, Uruguay

**Anexos**

## Anexo PMO 1 – Actas de Reunión

### ACTA DE REUNIÓN

**Fecha:** 16 de octubre 2019

**Participan:** Directora de secundaria y Asesora.

---

#### **1. Objetivos del encuentro:**

Retomar el trabajo realizado en la fase de PIO.  
Proponer pautas de trabajo con las cuales se realizarán el diseño del Plan de Mejora Organizacional, y mostrar los documentos que se emplearán (planilla integradora y acta de reunión).  
Acordar el objetivo general del Plan de Mejora.  
Acordar los participantes del equipo impulsor. (Proponer 1 docente referente y un adscripto referente).

#### **2. Principales temáticas trabajadas:**

Modelo de análisis.  
Iceberg.  
Documentos (planillas y acta).  
Objetivo general del Plan de Mejora.  
Definición del equipo impulsor.

#### **3. Acuerdos establecidos:**

El equipo impulsor estará compuesto por un docente referente y un adscripto referente.

El objetivo general será consolidar una comunicación organizacional eficaz en secundaria.

#### **4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

Proponer los objetivos específicos.  
Esbozar si alcanza el tiempo, posibles actividades que se llevarán a cabo para cada uno de los objetivos específicos.

#### **5. Fecha de próxima reunión:**

La próxima reunión quedó prevista para el viernes 23 de octubre del 2019.  
**Otros comentarios:** La reunión se llevó a cabo en la sala destinada para la dirección. Comenzó puntualmente a las 14 horas y finalizó a las 16 horas. Todo se realizó en un ambiente de cordialidad y amabilidad.

Firma de la Directora

Firma de la Asesora.

(suprimidas)

## ACTA DE REUNIÓN

**Fecha:** 23 de octubre 2019

**Participan:** Directora de secundaria, Adscripta, Docente y Asesora.

---

### **1) Objetivos del encuentro:**

Retomar el trabajo realizado en la fase de PIO.  
Proponer pautas de trabajo con las cuales se realizarán el diseño del Plan de Mejora Organizacional, y mostrar los documentos que se emplearán (planilla integradora y acta de reunión).  
Compartir el objetivo general acordado con la dirección.  
Acordar objetivos específicos para el Plan de Mejoras.  
Metas para la realización de los objetivos específicos.

### **2) Principales temáticas trabajadas:**

Modelo de análisis.  
Iceberg.  
Documentos (planillas y acta).  
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>Temas</b>
23 de octubre	Objetivos: general y específicos. Metas e Indicadores
6 de noviembre	Actividades y espacios de información.
13 de noviembre	Revisión de PMO

### **4) Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

Revisión de los objetivos específicos.  
Revisión de las metas.  
Planificación de los indicadores de logro para cada objetivo específico.  
Planificación de las actividades que se llevarán a cabo para cada uno de los objetivos específicos.

**5) Fecha de próxima reunión:**

La próxima reunión quedó prevista para el miércoles 6 de noviembre del 2019.

**Otros comentarios:**

La reunión se llevó a cabo en la sala destinada para la dirección. Comenzó puntualmente a las 14 horas y finalizó a las 15:30 horas. Todo se realizó en un ambiente de cordialidad y amabilidad.

Firma de la Directora

Firma de la Docente

(suprimidas)

Firma del Adscripto

Firma de la Asesora

(suprimidas)

## **ACTA DE REUNIÓN**

**Fecha:** 6 de noviembre 2019

**Participan:** Directora de secundaria, Adscripta, Docente y Asesora.

---

### **1) Objetivos del encuentro:**

Retomar el trabajo realizado en la reunión del 23 de octubre.

Comenzar el diseño del Plan de Mejora Organizacional.

Acordar los espacios de información donde se trabajará con el plan de mejora.

- Diseñar las actividades.
- Crear un cronograma para los espacios donde se llevarán adelante las actividades.
- Definir quiénes, cuándo y dónde las llevarán adelante.

### **2) Principales temáticas trabajadas:**

Metas e indicadores de logro.

Actividades.

Participantes para las actividades.

### **3) Acuerdos establecidos:**

Creación de un Boletín informativo, con roles para los funcionarios no docentes.

Folleto informativo sobre los cambios en la comunicación.

Momentos de diseño de cada uno, y a quienes estarán referidos.

Persona del equipo impulsor que llevara adelante el diseño de las dos herramientas.

### **4) Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

Revisión de las metas.

Revisión de los indicadores de logro para cada objetivo específico.

Revisión de las actividades que se llevarán a cabo para cada uno de los objetivos específicos.

Esbozo del diseño final del boletín y el folleto.

### **5) Fecha de próxima reunión:**

La próxima reunión quedó prevista para el miércoles 13 de noviembre del 2019.

**Otros comentarios:**

La reunión se llevó a cabo en la sala destinada para los adscriptos. Comenzó puntualmente a las 15 horas y finalizó a las 16:30 horas. Todo se realizó en un ambiente de cordialidad y amabilidad.

Firma de la Directora  
(suprimidas)

Firma de la Docente

Firma del Adscripto  
(suprimidas)

Firma de la Asesora

## **ACTA DE REUNIÓN**

**Fecha:** 13 de noviembre 2019

**Participan:** Directora de secundaria, Adscripta, Docente y Asesora.

---

### **1) Objetivos del encuentro:**

Revisión de las actividades.  
Revisión del cronograma de las actividades.  
Organización de las personas involucradas en cada una de ellas, y de Retomar el trabajo realizado en la reunión del 6 de noviembre.  
quienes lo llevarán a delante.  
Elaboración del boletín y folleto informativo.

### **2) Principales temáticas trabajadas:**

Cronograma  
Actividades.  
Participantes para las actividades.  
Diseño y edición de ambas herramientas.  
Diseño de un cronograma para las reuniones del equipo impulsor para el año lectivo 2020, fijando las reuniones mensuales.  
Elección del día que se reunirán semanalmente la dirección, con los adscriptos y la secretaria del centro educativo.

### **3) Acuerdos establecidos:**

Momentos de entrega del Boletín informativo, con roles para los funcionarios no docentes.  
Momentos de entrega de los Folletos informativos sobre los cambios en la comunicación.  
Vías o canales por las cuales se entregarán cada herramienta.  
Armado de un cronograma de reuniones del equipo impulsor para el 2020.

### **4) Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

Dado que se pudo coordinar todos los temas, no se proyectó otra reunión.

### **5) Fecha de próxima reunión:**

No se fijó fecha para otra reunión.

**Otros comentarios:**

La reunión se llevó a cabo en la sala destinada para la dirección. Comenzó puntualmente a las 14:30 horas y finalizó a las 16:30 horas. Todo se realizó en un ambiente de cordialidad y amabilidad.  
Por ser la última de las reuniones previstas para la realización de este proyecto de mejora organizacional, se les agradeció la excelente disposición y la colaboración.

Firma de la Directora

(suprimidas)

Firma de la Docente

Firma del Adscripto

(suprimidas)

Firma de la Asesora

## Anexo PMO 2 – Dispositivos de seguimiento

Dispositivo A: Registro de asistencia a las reuniones entre los adscritos la secretaria y la dirección.

Tabla Registro 1

Actividad	Cantidad de Convocados	Cantidad de Asistentes	Porcentaje de Asistencia Real	Porcentaje de Asistencia Esperado
1.2 - May-20				
1.2 - Ago-20				
1.2 - Nov-20				
3.1 Sem 1				
3.1 Sem 2				
3.1 Sem 3				
3.1 Sem 4				
3.1 Sem 5				
3.1 Sem 6				
3.1 Sem 7				
3.1 Sem 8				
3.1 Sem 9				
3.1 Sem 10				
3.1 Sem 11				
3.1 Sem 12				
3.1 Sem 13				
3.1 Sem 14				
3.1 Sem 15				
3.1 Sem 16				
3.1 Sem 17				
3.1 Sem 18				
3.1 Sem 19				
3.1 Sem 20				
3.1 Sem 21				
3.1 Sem 22				
3.1 Sem 23				
3.1 Sem 24				
3.1 Sem 25				
3.1 Sem 26				
3.1 Sem 27				
3.1 Sem 28				
3.1 Sem 29				
3.1 Sem 30				
3.1 Sem 31				
3.1 Sem 32				
3.1 Sem 33				
3.1 Sem 34				
3.1 Sem 35				

Fuente: Elaboración propia

## Dispositivo B: Registro de recepción del Boletín

Tabla Registro 2

Nombre y Apellido	Recibido		Por Via:	
	Si	No	Fisico	Web

Fuente: Elaboración propia

## Dispositivo C: Registro de recepción del Folleto

Tabla Registro 3

Nombre y Apellido	Recibido		Por Via:	
	Si	No	Fisico	Web

Fuente: Elaboración propia

## Anexo PMO 3 – Planillas de seguimiento

Tabla Planilla de seguimiento

	Presentación del instrumento	Actores involucrados	Sentido de su aplicación	Condiciones de aplicación
Protocolo de aplicación de los instrumentos	Planilla integradora	Equipo impulsor Docentes	A) Para objetivo específico 1. Se tomará nota si la elaboración del boletín se cumplió o no.  B) Se utilizará para el objetivo específico 2. se tomará nota si se hizo entrega del folleto.	A) En la reunión del equipo impulsor de diciembre.  B) Coordinación general, poniendo en observaciones cuántos funcionarios de secundaria lo recibieron.  La completará el adscripto.
	Planillas de registro de Recepción del Boletín	Docentes Adscripto	Control de los funcionarios recibieron el boletín y por qué vía lo hicieron.	Coordinación general.  La completará el adscripto.
	Planillas de registro de Recepción del Folleto	Docentes Adscripto	Control de los funcionarios recibieron el folleto y por qué vía lo hicieron.	Coordinación de centro Coordinación general Reunión de profesores.  La completará el adscripto.
	Planilla de asistencia	Docentes Directora Adscripción Secretaria	A) Seguimiento de la participación de los miembros del equipo impulsor a las coordinaciones semanales.  B) Seguimiento de la participación de los docentes a las coordinaciones y reuniones de profesores.	A) Coordinaciones semanales.  B) Coordinación de centro Coordinación general Reunión de profesores.  La completará la directora.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo PMO 4 – Sustentabilidad

Tabla Monitoreo y Gestión de la comunicación

Dispositivo de monitoreo	Técnica Propuesta (Instrumentos en Anexos)	Momentos de aplicación	Indicador/es de Avance
	Planilla de monitoreo	Al finalizar cada actividad	Cumplimiento de la actividad
	Planillas de registros	Al finalizar cada actividad	Cantidad del Personal informado sobre los cambios en la comunicación
	Planilla de asistencia	Al finalizar cada actividad	Cantidad del Personal asistente a las reuniones
Dispositivo de gestión de la comunicación	Estrategias para Socializar la Información	Momentos de Difusión e Intercambio	Destinatarios
	Folleto Informativo	En la Coordinación general y en las r reuniones de profesores (Junio, Setiembre y Diciembre)	Todos los miembros del sector secundaria
	Boletín informativo (Papel y Digital)	En el primer encuentro del año (Coordinación General de Febrero)	
	Contrato de trabajo	En el contrato de trabajo entregado a los nuevos funcionarios	

Fuente: Elaboración propia

Tabla Presupuesto y Supuestos de realización

	Recursos que se deben adquirir	Inversión	Gastos de Operación
Dispositivo de gestión financiera del Presupuesto Incremental	<b>Humanos:</b>		
	Una hora semanal mensual de Profesora del Equipo Impulsor		\$1.950 mensual
	<b>Temporales:</b>		
	Una hora semanal del Equipo Impulsor		Costo de la hora semanal mensual de la profesora del Equipo Impulsor
	Una hora semanal de reunión de reunión de Dirección, Adscripción y Secretaría.		No representa costos adicionales
	<b>Infraestructura:</b>		
	Instalaciones disponibles: Sala de reuniones, Dirección, Sala de Actos, Mobiliario	En existencia	No representa costos adicionales
	<b>Materiales:</b>		
	Tecnología: Computadora, wifi	En existencia	No representa costos adicionales
	Papelería: Impresión de Boletines, Impresión de Nuevos Contratos y Folletos		100 Boletines x \$50 C/U = \$ 5.000 100 Nuevos Contratos x \$40 C/U = \$ 4.000 100 Folletos x \$25 C/U = \$ 2.500
<b>Total</b>	<b>A adquirir: \$ 44.260 anuales</b>		Mano de Obra: $1950 * 1,40 * 12 = \$ 32.760$ Boletines: \$ 5.000 Nuevos Contratos: \$ 4.000 Folletos: \$ 2.500
Supuestos de Realización	<p>El equipo impulsor se compromete en su totalidad con el Plan de Mejora</p> <p>El plantel docente se mantiene mayoritariamente estable y se encuentra consustanciado con el Plan</p> <p>El presupuesto ya fue realizado y la Dirección aprobó su implementación</p> <p>La coordinación semanal de centro ya se encuentra establecida</p> <p>La coordinación general ya se encuentra establecida</p> <p>La reunión con Dirección, Adscripción, y Secretaría fue aprobada por la institución</p> <p>En la valoración de la mano de obra, se asume el supuesto de un adicional del 40% por aportes patronales y provisiones salariales</p>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de riesgos

<b>Dispositivo de gestión de riesgos</b>	<b><i>Riesgos asociados al apoyo institucional</i></b>
	No se cuenta con el apoyo de los docentes para llevar adelante el cambio previsto en la comunicación.
	Las reuniones del equipo impulsor no se pueden concretar por distintos emergentes.
	El personal docente y no docente que asiste a las coordinaciones y reuniones es escaso.
	<b><i>Identificación de alternativas</i></b>
	Mantener el sentido de la importancia de la comunicación a través de los comunicados inclusive en las carteleras.
	Volver a coordinar las reuniones de modo que no queden sin realizarse
	Enviar los avisos vía digital de modo que sea una información que llegue en forma masiva el mismo día del encuentro presencial.
<b><i>Riesgos asociados a los recursos humanos</i></b>	
La rotación de los docentes y funcionarios no docentes en la institución.	
Los roles asignados no son acompañados por los funcionarios no docentes desde su función.	
<b><i>Identificación de alternativas</i></b>	
Mantener informados a los nuevos funcionarios de los cambios previstos en la importancia de la comunicación organizacional.	
Reformular desde el equipo impulsor los roles para el período 2020-2021.	

Fuente: Elaboración propia